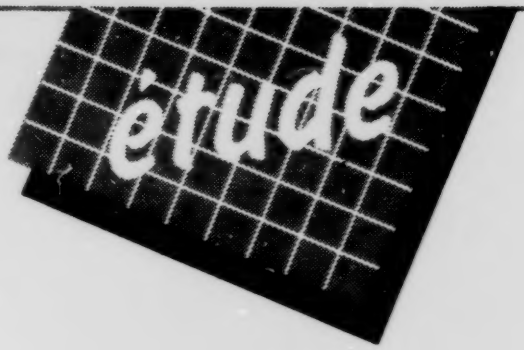



# Étude sur la consultation des citoyens par les municipalités

(Quelques expériences types en loisir)

Novembre 1983

Réalisé par
SIMA géographes-conseils ltée
Vieux-Montréal, Québec

Québec

85-0363/

Étude préparatoire à la réalisation d'un guide d'intervention pour les municipalités sur la consultation des citoyens.

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration de:

| | | |
|---|---|---|
| madame | Lynda Young | chargée de projet<br>Direction de la recherche<br>et de l'analyse socio-économique<br>ministère du Loisir,<br>de la Chasse et de la Pêche |

l'équipe de SIMA géographes-conseils ltée

| | | |
|---|---|---|
| monsieur | Gaétan Lafrance | enquête, analyse et rédaction |
| madame | Eliane Lebeau | graphisme |
| madame | Ginette Lesieur | secrétariat et dactylographie |
| madame | Danielle Michaud | chargée de projet,<br>enquête, analyse et rédaction |
| monsieur | Roland Robin | directeur du projet |

## TABLE DES MATIERES


| | | |
|---|---|---|
| INTRODUCTION | | 1 |
| Le mandat et les objectifs | | 1 |
| La problématique de la consultation en milieu municipal | | 2 |
| 1.0 | CADRE METHODOLOGIQUE | 4 |
| 1.1 | Elaboration du plan d'entrevue | 4 |
| 1.2 | Essai du plan d'entrevue et ajustements | 6 |
| 1.3 | Réalisation des entrevues | 7 |
| 1.4 | Analyse des résultats d'entrevue | 8 |
| 1.5 | Recommandations sur la teneur d'un guide | 10 |
| 2.0 | LES OBSERVATIONS ISSUES DES EXPERIENCES DE CONSULTATION | 11 |
| 2.1 | Les motifs de la consultation | 11 |
| 2.2 | Les composantes et le déroulement des processus de consultation suivis | 14 |
| 3.0 | ANALYSE ET EVALUATION DES EXPERIENCES TYPES | 25 |
| 3.1 | Les difficultés et les problèmes liés à la consultation | 25 |
| 3.2 | L'impact de la consultation sur l'organisation et le développement du loisir | 31 |
| 3.3 | La classification des municipalités selon leur modèle de consultation | 32 |
| 3.4 | Le contexte d'utilisation des mécanismes de consultation | 37 |
| 4.0 | VERS UNE CONSULTATION FACILE ET EFFICACE | 41 |
| 4.1 | Les principes directeurs de la consultation | 41 |
| 4.2 | Quelques conditions favorables à la rencontre des objectifs poursuivis | 42 |
| 5.0 | RECOMMANDATIONS SUR LA TENEUR D'UN GUIDE | 45 |
| 5.1 | Les attentes exprimées lors des entrevues | 45 |
| 5.2 | Les recommandations issues de l'analyse | 46 |

TABLE DES MATIERES (suite)

Bibliographie 49

Annexe 1

Fiches descriptives et analytiques
des municipalités-ressources

Annexe 2

Plan d'entrevue

Nous remercions de leur collaboration les vingt (20) municipalités qui ont été contactées dans le cadre de cette étude et, plus particulièrement, les personnes-ressources qui ont accepté de participer aux entrevues.

## INTRODUCTION

### Le mandat et les objectifs

Au cours de l'été, la Direction de la recherche et de l'analyse socio-économique du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche confiait à la firme SIMA géographes-conseils ltée la responsabilité d'une étude sur la consultation des citoyens par les municipalités. Cette étude visait à fournir une base d'informations qualitatives utiles à l'élaboration d'un guide sur la consultation, à l'usage et à la disponibilité des municipalités.

De manière plus spécifique, les objectifs poursuivis dans ce mandat étaient de:

- connaître la situation de la consultation dans les municipalités ainsi que les raisons pour lesquelles elles consultent leurs citoyens;
- connaître en profondeur les différents modèles de consultation appliqués dans les municipalités;
- identifier les problèmes et les difficultés rencontrés dans la préparation et la réalisation de la consultation et déterminer des moyens qui pourraient permettre de les atténuer ou de les éliminer;
- connaître l'utilisation des résultats de la consultation et son impact sur l'organisation et le développement du loisir dans la municipalité;
- identifier les mécanismes de consultation les mieux adaptés aux différentes catégories de municipalités en fonction plus particulièrement des ressources financières et humaines dont elles disposent;
- finalement, définir avec les municipalités leurs besoins d'informations et de support technique relativement à la consultation des citoyens.

Concrètement, la réalisation de cette étude impliquait la rencontre en entrevue de vingt (20) municipalités de catégories de taille différentes, reconnues pour avoir développé des mécanismes efficaces de consultation adaptés à leur situation et à leurs moyens. Ces municipalités ont été sélectionnées par le ministère dans la région de Montréal principalement; deux (2) d'entre elles étaient situées en Estrie et une troisième dans la région de Trois-Rivières. Toutes les personnes qui ont participé aux entrevues se sont vues garantir par la firme la confidentialité des renseignements fournis. Conformément à ces ententes, les noms des municipalités-ressources et des répondeurs ne seront

en aucun cas mentionnés à l'intérieur du rapport. De plus, le ministère n'a aucunement eu accès aux bandes sonores tirées de ces entrevues.

Il importe de mentionner encore que ce rapport se veut, parallèlement à son mandat, un outil de travail accessible aux municipalités qui ont collaboré à l'enquête et aux autres désireuses d'y puiser des renseignements qu'elles jugeront à propos. Dans cette optique, son approche sera simple et son contenu à la portée des préoccupations et des interrogations courantes dans le domaine de la consultation, même s'il s'est inspiré à l'origine des documents disponibles sur le sujet qui sont de nature plus théorique ou académique.

La problématique de la consultation en milieu municipal

L'une des options fondamentales du Livre blanc sur le loisir[1] était de faire du citoyen "le centre et la priorité de la politique du loisir". Dans cette optique, ce document stipule que non seulement "les ressources et les services doivent être aménagés de manière à ce que les individus et les groupes puissent orienter leurs expériences de loisir selon leurs propres désirs", mais "il faut également s'assurer que les personnes et les groupes puissent agir sur le développement de leur loisir, en contribuant à l'élaboration et à la réalisation d'expériences et de pratiques qui correspondent le mieux possible à leurs besoins". Cette participation des citoyens au processus de décision est facilitée par la consultation, en ce qu'elle constitue l'instrument privilégié de l'expression de leurs besoins évolutifs et de leurs aspirations.

Il ne faut pas perdre de vue, cependant, que la consultation est également reliée à un objectif d'efficacité administrative. La reconnaissance de son rôle de maître d'oeuvre de l'organisation et du développement du loisir sur son territoire suppose qu'il revient à la municipalité de préciser les grandes orientations et de fixer le choix des priorités dans ce domaine. Or, cette responsabilité ne peut s'exercer sans une bonne connaissance des besoins de la population.

C'est dans le cadre de l'application de cette politique du loisir que plus récemment le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, par la création

---

[1] Québec, Haut-Commissariat à la jeunesse, aux loisirs et aux sports, Service des communications, Livre blanc sur le loisir au Québec 1979, pp. 31-33.

de son "programme national de soutien aux activités de loisir municipal", a fait de la consultation une exigence à l'obtention d'une subvention. Ainsi, pour avoir accès à ce programme, en vigueur depuis l'exercice financier 1982-83, la municipalité doit "assurer la mise en place de mécanismes de consultation qui permettent à la population et aux organismes de s'exprimer".[2]

Cette disposition du programme a permis au ministère de constater que la consultation n'est pas une opération jugée facile pour certaines municipalités peu informées des mécanismes possibles et de la façon de les appliquer. Par ailleurs, d'autres municipalités ne se sont pas encore impliquées dans une démarche de consultation parce qu'elles ne sont pas sensibilisées aux avantages qu'elle présente et aux résultats qu'elle peut leur apporter. En ce sens, "pour que la consultation remplisse une fonction utile (et qu'elle soit axée sur un résultat) il faut vraiment une volonté politique qui valorise la consultation comme essentielle"[3] et qui amène, par conséquent, les responsables à engager des efforts et à mettre en place des mécanismes efficaces.

Ainsi, l'objectif le plus large de cette étude vise à préciser et à expliciter, au profit des responsables municipaux, les mécanismes de consultation appliqués dans les municipalités afin de les guider dans leur propre démarche. Mais avant même de suggérer des formules adaptées aux différentes catégories de taille et aux ressources humaines et financières disponibles dans ces municipalités, il faut en connaître l'utilité et trouver les solutions les plus justes aux divers problèmes rencontrés. De tous ces problèmes exprimés autour des expériences menées en consultation, les plus importants ne sont pas le plus souvent de nature opérationnelle. C'est dans ce contexte particulier de la consultation en milieu municipal qu'il faut aborder cette étude.

---

[2] Québec, ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, Sommaire des programmes de soutien aux activités de loisir 1983-1984, p. 21.

[3] Québec, Conseil québécois de la jeunesse, des loisirs, des sports et du plein air, La fonction consultation dans le développement du loisir, Avis transmis au ministre délégué au Haut-Commissariat à la jeunesse, aux loisirs et aux sports, Montréal, le 10 janvier 1978, p. 12.

## 1.0 CADRE METHODOLOGIQUE

Cinq (5) étapes fondamentales structurent le cheminement méthodologique suivi pour la rencontre des objectifs fixés dans le cadre de cette étude sur la consultation des citoyens par les municipalités. Afin de mieux en saisir le contexte particulier, les limites et la portée, ces étapes seront décrites brièvement.

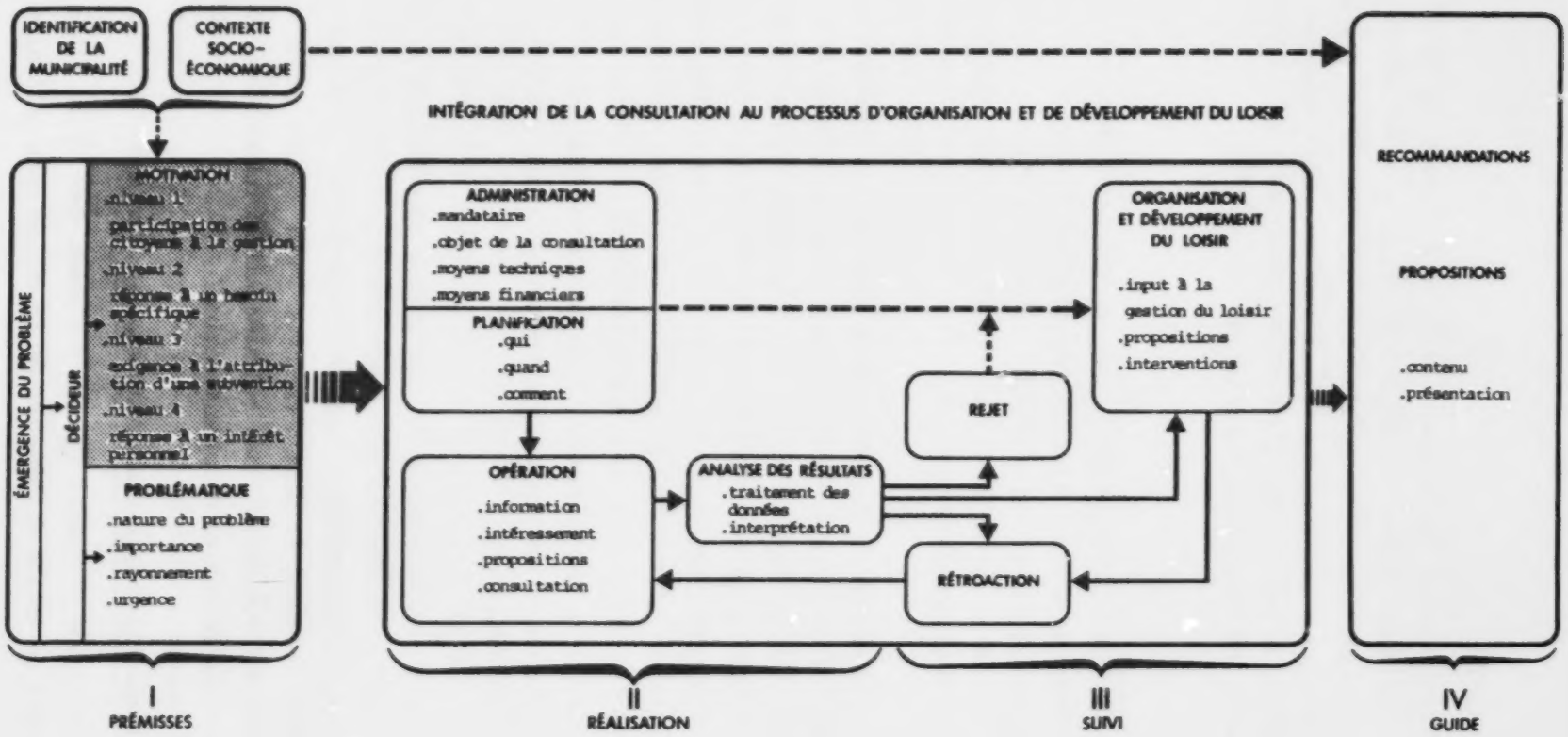
### 1.1 Elaboration du plan d'entrevue

Même si cette étude veut s'appuyer entièrement sur les expériences de consultation menées par les municipalités, l'élaboration du plan d'entrevue imposait au préalable une revue de littérature et une réflexion soutenue sur les sujets de la consultation et de la participation des citoyens. Cette démarche a d'abord conduit à l'élaboration d'un "schéma structural du plan d'entrevue", lequel voulait rassembler, selon un déroulement logique, tous les éléments qui peuvent théoriquement intervenir consciemment ou inconsciemment à l'une ou l'autre des étapes du processus de consultation. Ce schéma de référence fournissait ainsi un cadre suffisamment précis à l'élaboration du plan d'entrevue, lui-même, pour qu'aucun aspect du sujet à traiter ne soit négligé. Plus loin, il facilitera l'analyse des expériences vécues par les municipalités puisqu'il permet de mieux saisir l'interaction des éléments constituants d'une consultation. Outre la quatrième phase qui correspond ici à l'objectif ultime du mandat confié à SIMA, à savoir l'élaboration de recommandations et de propositions quant au contenu éventuel d'un guide sur la consultation, le schéma présente trois (3) phases directement reliées au processus de consultation.

- les prémisses de la consultation

  Elles se définissent comme les conditions ou les motifs qui déterminent ou non d'aller consulter la population et qui précisent, dans le cas d'un tel choix, le type de démarche ou encore le processus global (modèle) qui sera privilégié. Règle générale, la motivation du décideur est plus déterminante encore que la problématique face au processus de consultation, puisqu'elle peut intervenir sur la définition même de l'importance du projet ou du problème à être soumis à la consultation et qu'elle sous-tend l'enchaînement des étapes subséquentes.

# SCHÉMA STRUCTURAL DU PLAN D'ENTREVUE



. la réalisation

Il s'agit simplement des composantes liées à chacune des trois (3) étapes d'une consultation type: la préparation (i.e. administration et planification), l'opération proprement dite et l'analyse des résultats. Peu importe le niveau de motivation à l'origine, ces étapes sont toujours présentes, quoique la nature des composantes varie selon l'importance accordée à la consultation en cours et/ou selon les ressources disponibles.

. le suivi

Cette phase est l'aboutissement final du processus de consultation. Le schéma permet de cerner, à partir des diverses trajectoires possibles, la place qu'occupe la participation des citoyens à l'intérieur du processus, de même que la nature et le niveau d'intégration des résultats à l'organisation et au développement du loisir.

Finalement, le schéma du plan d'entrevue rend compte de données extérieures au processus de consultation, relatives à l'identification de la municipalité et à son contexte socio-économique. Ces variables étaient jugées utiles à la compréhension du contexte particulier de chaque municipalité. En outre, elles devaient éventuellement permettent l'élaboration d'hypothèses cherchant à vérifier entre autres la corrélation possible entre les formules de consultation mises en application dans les municipalités à l'étude et certaines caractéristiques de chaque catégorie de taille représentée. Dans le cas où ces considérations s'avéreraient intéressantes, elles pourront alimenter le guide sur la consultation.

La technique d'enquête retenue par le M.L.C.P. aux fins de cette étude était l'entrevue en profondeur, de type semi-directif, de façon à recueillir en détail toutes les informations relatives aux quatre (4) phases synthétisées sur le schéma. Ainsi, le plan d'entrevue a été réalisé en ce sens et en tenant compte également des indications fournies par la responsable du projet au ministère lors d'une rencontre de planification.

## 1.2 Essai du plan d'entrevue et ajustements

Le plan d'entrevue a d'abord été mis à l'essai dans trois (3) municipalités de catégories de taille différentes de la région métropolitaine de Montréal,

choisies à partir d'une liste de cinq (5) noms fournie par le M.L.C.P.. Les résultats de ces essais ont été analysés en fonction de l'efficience du plan d'entrevue, de la pertinence des moyens retenus pour capter l'information (enregistrement sur bande), du temps qu'il faut compter pour réaliser l'entrevue, du degré de collaboration obtenu chez l'interviewé, de la possibilité pour le répondeur de fournir, de par son rôle dans la consultation et ses fonctions dans la municipalité, les réponses à toutes les questions du plan d'entrevue et, finalement, de la facilité de traiter l'information recueillie. Quelques ajustements ont dû effectivement être apportés au plan initial; la version définitivement retenue est fournie à l'annexe 2 de ce rapport.

### 1.3 Réalisation des entrevues

Deux (2) intervieweurs se sont partagés les dix-sept (17) entrevues à réaliser. Un répondeur potentiel, le plus souvent le responsable de la structure permanente de loisir, était identifié dans chaque municipalité concernée et rejoint par téléphone afin de fixer l'horaire de la rencontre. Les contacts téléphoniques n'ont pas toujours été faciles parce que plusieurs personnes-ressources se trouvaient en période de vacances, et à cause également de la difficulté dans certains cas de savoir exactement quelle était la personne la plus apte à répondre à l'entrevue. Malgré tout, la presque totalité des entrevues, à l'exception de deux (2), ont pu être réalisées à l'intérieur de l'échéancier prévu de trois (3) semaines. Le temps requis pour l'entrevue se situait autour d'une heure et demie.

De manière générale, les répondeurs ont fait preuve d'une bonne collaboration. Quelques problèmes seulement méritent d'être mentionnés parce qu'ils ont influencé l'interprétation des résultats dans ces municipalités. Ainsi, dans un cas, il a été impossible de rencontrer ou de contacter une personne qui soit du Service des loisirs ou de l'administration municipale, ce qui n'a pas permis d'obtenir une réponse à plusieurs questions de l'entrevue. Dans trois (3) autres cas, les documents promis par le répondeur, et à cause desquels certaines questions n'ont pas été complétées sur place, ne sont jamais parvenus à SIMA. Finalement, une seule municipalité a refusé que l'entrevue soit enregistrée sur bande, rendant ainsi beaucoup plus difficile et moins adéquate la cueillette des informations.

## 1.4 Analyse des résultats d'entrevue

L'analyse qualitative de l'information recueillie présentait au départ certaines difficultés d'interprétation liées, d'une part, à la nature même de l'enquête (de type semi-directif) qui laisse passablement de latitude au répondeur dans la formulation de certaines réponses et, d'autre part, à certaines variables qu'il n'a pas été possible de contrôler lors des entrevues. Outre les quelques problèmes mentionnés précédemment, il importe de souligner la subjectivité évidente de certains répondeurs qui fournissaient une version très personnelle des expériences de consultation menées dans leur municipalité. Ces quelques descriptions auraient sans aucun doute été très différentes si l'entrevue avait pu impliquer à la fois le décideur et le responsable du loisir. Malheureusement, les efforts consentis en ce sens, lors des contacts préalables aux entrevues, n'ont pas toujours permis d'éviter ces situations et l'analyse cas par cas devra chercher à les nuancer. Dans ces occasions, les documents à l'appui fournis par les municipalités se sont avérés très utiles. A l'opposé, l'absence de documents sur les expériences de consultation dans certaines municipalités n'a pas permis une analyse aussi détaillée, même si les bandes sonores permettaient de retracer l'essentiel des entrevues.

L'analyse des résultats d'entrevues a été effectuée selon les étapes suivantes:

. écoute des dix-neuf (19) bandes sonores des entrevues par chacun des deux (2) intervieweurs

Tout en garantissant l'intégralité de l'information recueillie, cette technique de l'enregistrement offrait, à l'étape de l'analyse des données, la possibilité pour les deux (2) intervieweurs qui ont travaillé individuellement de procéder, en étroite collaboration, à une interprétation des résultats à partir d'une même connaissance et d'une même compréhension des informations de base.

. élaboration d'une grille d'analyse permettant de fournir une image du processus global de consultation privilégié dans chacune des municipalités

Puisque cette étude veut s'attarder d'abord à connaître les différents mécanismes de consultation utilisés dans les municipalités ainsi que les difficultés rencontrées au cours des différentes étapes, ceci afin d'en arriver par la suite à mieux saisir les problèmes liés à la mise en application de certains modèles types de consultation et de proposer diverses avenues de solution

possibles, un premier traitement de l'information recueillie s'imposait au niveau de chaque municipalité.

Le profil de chacune des situations rencontrées a été élaboré sur deux (2) fiches d'information, l'une dite descriptive et l'autre analytique. La première, la fiche descriptive, rassemble une série d'éléments plutôt statiques c'est-à-dire qui ne cherchent qu'à fournir une image très descriptive des diverses expériences de consultation menées dans une municipalité. La seconde, la fiche analytique, tout en respectant fidèlement l'information récoltée lors des entrevues, met déjà en lumière les éléments les plus significatifs qui permettront de comprendre, lorsque mis en relation, les avantages et l'efficacité de certains modèles appliqués, par opposition aux problèmes inhérents à la mise en application de certains autres.

Afin de ne pas alourdir le texte du rapport qui vise plutôt à présenter la synthèse de l'analyse des nombreuses expériences, la définition des éléments de contenu de chacune des deux (2) fiches descriptive et analytique (clé d'interprétation) de même que ces fiches relatives aux vingt (20) municipalités sont présentées en annexe. Toutefois, il importe de souligner que la lecture de ces fiches est essentielle à la compréhension de l'analyse qui suit, dont l'approche est directement liée au vécu dans les municipalités.

. <u>analyse comparative des résultats compilés sur les fiches</u>

La confrontation des diverses expériences décrites en annexe permettra de faire ressortir, dans un premier temps, les points majeurs de la consultation des citoyens par les municipalités en ce qui concerne les motifs qui sont à l'origine des consultations, la description des divers mécanismes utilisés et des étapes de la consultation, puis le bilan des expériences menées à travers la formulation des difficultés rencontrées tout au long du processus et des avantages perçus à partir des résultats obtenus.

Ces constatations conduiront par la suite à l'identification des modèles types de consultation (processus global) appliqués dans les municipalités et à leur classification en fonction des résultats qu'ils ont permis d'obtenir en rapport avec les objectifs poursuivis par les municipalités. Pour chacun des groupes de municipalités ainsi obtenus, il s'agira donc de recon-

naître les caractéristiques qui leur sont communes dans le but d'identifier les conditions les plus favorables à l'obtention de résultats utiles à la gestion de l'organisation et du développement du loisir.

## 1.5 Recommandations sur la teneur d'un guide

Directement liée à l'objectif premier d'assistance aux municipalités, l'élaboration de propositions quant au contenu d'un guide sur la consultation puisera directement à la source des attentes exprimées clairement par les municipalités à cet effet et s'appuiera également sur d'autres informations pertinentes recueillies lors des entrevues et analysées dans cette optique.

## 2.0 LES OBSERVATIONS ISSUES DES EXPERIENCES DE CONSULTATION

Issu directement de l'analyse de la situation rencontrée dans chacune des municipalités de l'enquête, ce chapitre veut faire la synthèse des observations qui méritent d'être dégagées à partir des vingt (20) fiches descriptives et analytiques fournies en annexe.

### 2.1 Les motifs de la consultation

Motivation

. En regard des exigences de consultation et de participation exprimées à l'intérieur du Livre blanc sur le loisir au Québec et qui sous-tendent la nouvelle politique d'accès au loisir pour tous, la consultation des citoyens est perçue le plus souvent comme le moyen de prendre connaissance des besoins et des aspirations de la population de manière à pouvoir en tenir compte dans l'élaboration des grandes orientations de la municipalité en matière de loisir, dans l'établissement de la programmation des activités et/ou dans le choix des priorités d'action.

. Cette volonté la plus générale prend cependant plusieurs significations différentes en ce qui a trait à l'intégration de la participation des citoyens dans un processus de décision. Tandis que certains souhaitent impliquer la population à la prise de décision par l'expression de leurs opinions, d'autres consultent sur une base tout à fait exploratoire en ce sens que les opinions émises par les groupes ou par les individus par le biais d'un mécanisme de consultation risquent moins ou peu d'influencer les choix des décideurs et/ou des responsables du loisir.

. Quelques municipalités ont su développer une structure permanente de consultation (voir municipalités-ressources 12, 18 et 20 à l'annexe 1) qui permet un partage des responsabilités entre l'administration municipale et les citoyens, en ce qui a trait à l'élaboration de politiques en matière de loisir et à la gestion des activités, en associant directement les citoyens aux prises de décisions. Ainsi, dans ces municipalités, les organismes de loisir sont regroupés par secteur d'activités ou par quartier au sein d'un organisme doté de certains pouvoirs de décision à l'intérieur de son champ d'activités ou de son territoire, et chargé de la consultation et de la concertation des divers intervenants. C'est par le biais de ces points de ralliement permanents

(comités de quartier, bureaux municipaux de secteur, etc.) que le Service des loisirs consulte régulièrement la populaiton en général. Il est donc reconnu dans les habitudes et la volonté de l'administration et des responsables de l'organisation et du développement du loisir de ces municipalités de mener des consultations sur tout projet d'aménagement ou d'implantation d'équipements.

. Derrière cette volonté politique et administrative d'intégrer les citoyens au processus de décision, certaines municipalités ont vu la possibilité de réduire ou, tout au moins, de freiner les dépenses d'une manière rationnelle et conformément aux volontés des deux (2) partenaires (administration municipale et citoyens), dans un contexte économique jugé difficile.

. Dans deux (2) municipalités où la consultation est perçue comme une exigence à l'attribution de subventions, la motivation se rattache alors à la satisfaction de pouvoir donner un bon service à la population.

. En dehors des expériences bien spécifiques de consultation, qu'elles soient occasionnelles ou régulières, exploratoires ou plus actives, plusieurs municipalités associent l'écoute attentive et constante des citoyens par les élus de quartier, le maire et les responsables du loisir à un processus permanent de consultation.

. Au-delà des motivations exprimées précédemment, plusieurs municipalités énoncent ouvertement que la consultation représente une "arme politique" pour les élus municipaux parce que la population n'est généralement pas indifférente au fait d'être impliquée dans une prise de décision.

. Dans sept (7) municipalités, le Conseil municipal a été à un moment donné l'initiateur de la consultation. Dans les autres cas, à l'exception d'un seul où la commission municipale consultative s'est imposée à l'origine de la consultation, la volonté de consulter les citoyens est issue des responsables du loisir.

Cadre des consultations, milieux-cibles et fréquence

. Conformément aux motivations exprimées précédemment, les expériences de consultation ont souvent porté sur l'évaluation de la satisfaction des

citoyens face aux activités offertes en loisir et sur l'identification des besoins. Cette démarche est considérée par plusieurs (9 municipalités) comme une première étape dans l'élaboration des orientations en matière d'organisation et de développement du loisir.

. Dans certaines municipalités où les échanges d'opinions sont jugés faciles, soit à cause de la taille restreinte de la municipalité et/ou soit à cause de la disponibilité des élus et des responsables du loisir, il n'a pas été considéré nécessaire de mener une étude des besoins auprès de l'ensemble de la population ou de l'ensemble des organismes de loisir puisque les responsables sont déjà suffisamment au courant de la situation du loisir. Les consultations ont alors porté sur la programmation, sur la satisfaction par rapport à certaines activités en cours ou encore sur des projets d'aménagement spécifiques.

. Dans la consultation, les municipalités privilégient la participation des organismes, associations, groupes et individus déjà impliqués dans l'organisation du loisir. Cette forme de consultation prend le plus souvent l'aspect de rencontres régulières de concertation entre des organismes regroupés à l'intérieur d'un même secteur d'activités. Ce n'est que très rarement que les organismes sont consultés tous ensembles.

**POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS**

| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | 10 | 5 | 1 |
| groupes restreints | 2 | 9 | 2 |

Note: chaque case indique le nombre de municipalités-ressources qui privilégient ce mode de consultation. Lorsque dans une municipalité la consultation des groupes et de la population ne se fait pas selon la même fréquence elle apparaît dans deux (2) cases.

. Pour plusieurs, la participation générale de la population n'est pas jugée nécessaire parce que les individus non structurés à l'intérieur d'organismes semblent peu intéressés à participer et à s'impliquer d'une façon quelconque en loisir. Cette situation aurait même été vérifiée dans certains cas.

. La consultation de la population en général, ou d'un échantillon représentatif de cette population, est menée sur une base occasionnelle. Elle se traduit le plus souvent par un sondage des besoins et des attentes des individus. D'ailleurs, les municipalités qui n'ont vécu qu'une (1) ou deux (2) expériences de consultation ont davantage favorisé ce type de participation.

. Sept (7) municipalités rencontrées dans l'enquête ont initié une démarche de consultation avant la présentation du Livre blanc sur le loisir.

2.2 Les composantes et le déroulement des processus de consultation suivis

Structures et mécanismes de consultation appliqués

. Tel que précisé précédemment, deux (2) municipalités sont actuellement dotées d'une structure permanente de consultation, une troisième a soumis récemment à l'examen des fonctionnaires une proposition de restructuration complète du loisir axée sur la mise en place d'une structure permanente chargée de la concertation des groupements bénévoles et de la consultation annuelle de la population. Cette nouvelle structure qui sera éventuellement effective en janvier 1984 est issue d'une consultation sur le loisir menés auprès des organismes et de la population en général.

. Trois (3) municipalités ont confié à un organisme à but non lucratif, incorporé et entièrement autonome, la responsabilité du loisir sous toutes ses formes. Deux (2) de ces comités sont donc également responsables de la consultation des citoyens en rapport avec leur rôle de gestionnaire de l'organisation et du développement du loisir. En ce qui a trait au troisième, son mandat n'a pas encore été clarifié à ce niveau, compte tenu de la présence d'une commission municipale consultative (comité du Conseil) encore en fonction et antérieurement responsable de la consultation.

. Quoique l'on retrouve onze (11) commissions municipales consultatives déjà en opération au sein des municipalités à l'étude, le service municipal des loisirs y demeure, dans l'ensemble, l'organisme responsable de la consultation; la commission n'a été mandatée qu'à trois (3) endroits, dont deux (2) fois en l'absence de service des loisirs. Par ailleurs, l'administration municipale s'est chargée elle-même de la consultation à deux (2) endroits, dont une (1) fois en l'absence encore d'un service des loisirs ou d'une commission consultative.

. Le mécanisme de consultation des organismes généralement appliqué consiste en des réunions périodiques par groupes d'intérêt ou par secteur d'activités. Plusieurs considèrent ces réunions comme un moyen facile et efficace de faire participer les citoyens.

. Les municipalités qui consultent la population en général privilégient la consultation-sondage; sans consulter chacun des individus, elle permet de rejoindre chacune des catégories de personnes ou chacun des quartiers d'une municipalité en s'adressant à un échantillonnage représentatif de cette population. Par ailleurs, la technique d'enquête directe (porte à porte) est souvent favorisée en dépit de la tâche et des coûts qu'elle représente, parce qu'elle garantit un meilleur taux de participation et qu'elle permet de recueillir certains commentaires en dehors du questionnaire.

. Certaines municipalités optent pour des rencontres publiques; cette formule n'est pas seulement appréciée par les municipalités de petite taille. En effet, dans quelques municipalités où la population est plus nombreuse, de telles réunions sont parfois tenues à l'échelle des quartiers ou des unités de voisinage.

. Le colloque est généralement perçu, dans les municipalités où l'on favorise cette formule de consultation, comme un moyen de faire participer plus activement les citoyens. Toutefois, ces colloques ne semblent généralement atteindre que très peu d'individus qui ne sont pas déjà impliqués directement dans l'organisation d'activités de loisir.

. Les sondages auprès de la clientèle des activités constituent un moyen peu coûteux de cerner la satisfaction des citoyens face aux activités offertes.

Moyens techniques et financiers utilisés

. Plusieurs municipalités privilégient le mode de participation des organismes de loisir à l'intérieur de réunions régulières (annuelles, semestrielles ou mensuelles), ce qui permet d'intégrer la consultation des citoyens aux activités courantes du Service des loisirs. Par conséquent, les sommes affectées à la consultation sont prises à même les budgets réguliers d'opération et ces municipalités ne tiennent pas de comptabilité particulière à cet effet.

. Les sondages constituent le mécanisme de consultation le plus onéreux, sans compter qu'ils impliquent souvent la collaboration de personnes-ressources extérieures. En effet, la formulation d'un questionnaire efficace et suffisamment élaboré ainsi que l'analyse des résultats recueillis représentent un travail relativement long et qui dépassent souvent les compétences des responsables du loisir. Sur sept (7) municipalités qui ont mené des sondages auprès de la population en général ou d'un échantillon, six (6) ont fait appel à des personnes compétentes dans ce domaine; dans la municipalité qui fait exception, l'enquête a été menée par des permanents du Service des loisirs aidés par des bénévoles. Les coûts de réalisation des sondages varient de $12 000 à $75 000. Quatre (4) municipalités ont souligné le fait que ces sondages ont été réalisés grâce à un programme de création d'emplois. Les salaires des contractuels représentent la presque totalité des dépenses rencontrées; par l'emploi de finissants du cégep ou de l'université, ces municipalités bénéficient gratuitement, sinon à des taux préférentiels, du service informatique de ces maisons d'enseignement.

. La tenue de colloques ou de rencontres publiques nécessite souvent la participation de personnes-ressources, surtout en ce qui a trait à l'animation de ces rencontres. Les municipalités qui disposent des budgets plus imposants font appel à des consultants dans ce domaine. Quelques municipalités moins bien pourvues ont profité de la collaboration de personnes bénévoles du milieu, compétentes dans ce genre d'activités. Finalement, une municipalité a pu compter sur l'entière collaboration d'une personne-ressource du C.R.L. de sa région; sans sa disponibilité, la consultation n'aurait pu revêtir la même dimension.

. En ce qui a trait aux équipements et aux locaux nécessaires dans le cadre des diverses consultations, les municipalités ont la collaboration, au besoin, des commissions scolaires.

Information préparatoire à la consultation

. Dans le cadre des rencontres régulières avec les organismes, l'information fournie aux participants consiste le plus souvent en un résumé de la rencontre précédente et/ou en un ordre du jour présenté en début de réunion et auquel peuvent se greffer de nouveaux éléments de discussion.

. Lors des sondages auprès de la population en général, des rencontres publiques et des colloques, les citoyens sont généralement mis au courant de la tenue d'une consultation par le biais des journaux locaux, de dépliants ou de lettres de convocation à l'intérieur desquels sont fournis très brièvement le sujet de la consultation et les buts visés. Des détails relatifs à l'objet même de la consultation sont parfois transmis au début de la rencontre; ceci vaut également pour certains sondages par entrevue (porte à porte).

. Sur l'ensemble des vingt (20) municipalités de l'enquête, trois (3) d'entre elles semblent fournir, dans le cadre de leurs consultations (sondages, présentation de mémoires, rencontres publiques, colloques), une information relativement élaborée et adaptée à chaque situation. Une mise en situation, présentée à l'intérieur d'un document étoffé ou lors d'une rencontre, vient expliquer clairement le contexte particulier de la consultation et, parfois, certains principes directeurs que devront respecter les partenaires. L'information se veut suffisante pour fournir aux intervenants matière à réflexion.

. Quelques autres municipalités, sans prétendre aller aussi loin dans leur démarche d'information préparatoire, ont quand même cherché à préciser, dans le cadre de consultations portant sur des objets bien spécifiques, les limites d'intervention face au projet à l'étude en relation avec les contraintes budgétaires de la municipalité. Les intervenants peuvent ainsi prendre davantage conscience de la situation et se montrer plus réalistes dans la formulation de leurs avis.

. Dans le but de permettre aux citoyens d'organiser leur action de façon plus adéquate et efficace, une municipalité a mis sur pied des mécanismes d'information (dépliants publiés régulièrement, communiqués de presse, calendrier municipal, brochure annuelle, lettres-circulaires, etc.) leur permettant de connaître les politiques et les ressources municipales en matière de loisir. L'information diffusée sur une base permanente se veut éducative afin de garantir une bonne compréhension des problèmes identifiés, des alternatives de solution et des conséquences des décisions prises.

Participation des citoyens à la consultation

. La majeure partie des municipalités favorisent la consultation des responsables

d'organismes. Etant donné qu'ils sont les plus impliqués dans les questions du loisir, ils sont généralement reconnus pour avoir une bonne connaissance du milieu et représentent, de ce fait, des interlocuteurs à privilégier. D'ailleurs, leur participation aux réunions est plutôt jugée satisfaisante à cause de l'intérêt qu'ils y démontrent.

. Parmi les municipalités qui consultent la population en général au moyen d'un questionnaire-sondage, beaucoup reconnaissent l'efficacité de la méthode d'enquête directe (porte à porte). Le taux de participation est très élevé et les réponses peuvent déborder le cadre rigide des questions, permettant ainsi de recueillir des commentaires supplémentaires très intéressants. A l'opposé, les sondages par la poste ne permettent de rejoindre qu'un petit nombre d'individus, démontrant ainsi le désintéressement de la population non encadrée et la nécessité de mettre de l'avant des moyens pour l'intéresser.

. Au cours des rencontres publiques ou des colloques ouverts à la population, le nombre de participants n'est pas très élevé mais les responsables se montrent satisfaits compte tenu de l'intérêt manifesté par les personnes présentes.

. Alors que les municipalités recherchent d'abord l'implication et l'intérêt des gens lorsqu'il s'agit de réunions, rencontres publiques ou colloques, elles misent davantage sur un taux de participation élevé à l'intérieur des sondages. Pour cette raison, elles consentent plus d'efforts ou misent sur des moyens particuliers pour susciter la participation à ces sondages: rappels téléphoniques, inscription gratuite à une activité lors d'une consultation sur la programmation, intégration de questions à un coupon de tirage, etc..

. Certaines municipalités reconnaissent le manque d'information comme l'une des causes de la faible participation de la population à une consultation; d'autres l'associent à la période de l'année choisie.

. Une température exceptionnelle explique en deux (2) occasions une faible participation de la population à un colloque.

Suivi des résultats de la consultation

. Dans le cadre des consultations menées auprès des organismes de loisir, les résultats issus des réunions régulières font généralement l'objet de comptes rendus distribués aux participants lors des rencontres subséquentes. Il arrive, toutefois, que les avis recueillis ne soient considérés qu'au niveau du Service des loisirs.

. Les résultats des sondages réalisés auprès de la population lui sont généralement transmis par le biais des journaux locaux. En une occasion, ils ont donné lieu à une rencontre d'information publique. Dans deux (2) autres cas, ces résultats n'ont d'aucune façon été retournés à la population.

. A la suite des colloques ouverts au public et aux organismes, les résultats d'atelier et les rapports sont le plus souvent remis aux participants.

. Dans cinq (5) municipalités, les propositions issues de la consultation ont été réévaluées à l'intérieur de rencontres subséquentes avec les citoyens impliqués avant d'en arriver à une prise de décision finale.

. Quatre (4) municipalités-ressources ne prévoient à l'heure actuelle aucun mécanisme d'information de la clientèle, des organismes ou de la population quant aux résultats des consultations auxquelles ils ont participé.

. En plus de constituer une banque de données disponibles à la gestion et à l'organisation du loisir, les consultations ont presque toujours (dans 17 municipalités) donné lieu à des interventions dans le milieu. Toutefois, la nature et l'importance de ces actions varient beaucoup, allant de l'ajustement d'activités à l'intérieur d'une programmation jusqu'à l'aménagement d'un espace ou l'implantation d'un équipement nouveau.

. A plusieurs reprises (dans 9 municipalités), la consultation a débouché sur la formulation de propositions précises en matière de loisir, lesquelles n'étaient pas toujours prévues cependant dans le cadre de la consultation. Ainsi, lorsqu'elles ont résulté d'idées entièrement nouvelles, elles n'ont pas été nécessairement prises en compte immédiatement dans les orientations de la municipalité à cause des ajustements qu'elles imposaient parfois (choix des priorités en fonction des budgets disponibles).

. Pour certains, les résultats d'une consultation constituent strictement une base d'informations qui ne sera utilisée qu'à plus long terme, en raison des contraintes budgétaires ou encore parce que la consultation se voulait d'abord exploratoire.

Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

. Les opérations de consultation ont presque toutes été qualifiées de satisfaisantes. On ne relève que trois (3) expériences considérées moins intéressantes par les répondeurs; l'une s'explique par le refus des décideurs de donner un suivi aux résultats recueillis; les deux (2) autres sont imputables au manque d'intérêt de la part de la population en général.

. Le succès des consultations est attribuable, plus particulièrement, à l'intérêt manifesté par les participants, qu'il s'agisse des organismes ou de la population. La planification, l'organisation, l'information précédant la consultation sont d'autres facteurs favorables au bon déroulement des consultations. Cinq (5) municipalités évaluent le succès de leur(s) opération(s) en fonction des résultats obtenus. Finalement, deux (2) d'entre elles l'attribue au fait que les citoyens sont pleinement conscients des pouvoirs qu'ils possèdent au niveau de la gestion des activités et de certains équipements, de même qu'à l'influence qu'ils exercent dans la prise de décision.

. Seize (16) municipalités entendent utiliser les mêmes moyens au cours des prochaines consultations, bien que certaines d'entre elles désirent y apporter quelques améliorations ou recourir à des moyens complémentaires (présence du maire aux rencontres, standardisation des questionnaires relatifs à l'évaluation des activités, sondage porte à porte, etc.).

. Trois (3) municipalités ont souligné le fait qu'une opération-sondage d'envergure exigeait beaucoup de leur part et des participants et qu'en ce sens, il fallait simplifier leur approche lors des étapes subséquentes.

b) avantages perçus

. La connaissance des besoins et des aspirations des citoyens et de leur satisfaction face aux activités offertes permet aux municipalités d'établir les

grandes orientations, de fixer le choix des priorités, de mieux planifier le loisir et d'ajuster les politiques et les interventions en fonction des attentes exprimées.

. La consultation permet de sensibiliser le Conseil municipal à la question du loisir.

. La consultation permet de démontrer que les élus sont à l'écoute de la population et désirent lui offrir un bon service.

. La consultation permet aux citoyens de s'exprimer, de mesurer leurs réactions face à un projet ou à un problème, de recueillir des idées nouvelles et de fournir ainsi un apport positif à l'organisation et au développement du loisir.

. La consultation fait preuve d'une volonté, de la part de la municipalité, d'une prise en charge par les citoyens de leurs expériences en loisir.

. La consultation permet de mesurer la rentabilité éventuelle d'un projet et son impact, donc de réaliser des économies dans certains cas.

. La consultation garantit une participation de la population aux activités et une utilisation des équipements parce qu'ils sont à l'image des demandes des citoyens.

. La consultation assure un meilleur niveau de concertation entre les organismes.

. La consultation permet de faire ressortir les faiblesses et les lacunes du Service des loisirs et/ou de la municipalité ainsi que différents problèmes.

c) <u>difficultés exprimées par les municipalités</u>

. La définition claire de la problématique et des objectifs visés par la consultation de manière à mettre de l'avant les moyens qui permettent d'aller chercher les réponses utiles aux préoccupations à l'origine de la consultation.

. L'indifférence de la population en général vis-à-vis les questions municipales et le loisir.

. La difficulté de donner suffisamment de sens à une démarche de consultation de façon à être pris au sérieux par les citoyens et à les inciter à y participer.

. La non implication des élus municipaux vis-à-vis la consultation.

. Les coûts relatifs à une consultation et la disponibilité des budgets.

. L'obtention d'un échantillon représentatif de la population lorsqu'il doit être tiré à partir de recensements datant de quelques années.

. L'élaboration d'un questionnaire qui réponde vraiment aux objectifs poursuivis.

. L'animation des rencontres publiques.

. L'expression claire des besoins par les citoyens et les organismes.

. L'intervention de groupes de pression non représentatifs des intérêts d'une collectivité.

. La confrontation d'idées divergentes lors des réunions.

. La peur de la part des organismes de loisir de perdre certains avantages, ce qui les amène à défendre leurs propres intérêts au détriment d'une prise de conscience collective. De là, faire comprendre aux organismes la nécessité de se regrouper dans le but d'atteindre un niveau satisfaisant de concertation et d'éviter les recoupements d'activités et les conflits d'horaires.

. La mauvaise compréhension des questions par les répondeurs à l'intérieur d'un sondage.

. L'analyse et l'interprétation des résultats, qu'il s'agisse de réponses à un questionnaire, de commentaires ou d'avis recueillis lors de réunions ou dans des ateliers de travail (colloque), ou finalement de mémoires écrits, à cause du temps exigé et/ou d'un manque de méthode pour effectuer cette analyse.

. Faire face à l'impossibilité d'offrir certaines activités demandées par les citoyens.

## 3.0 ANALYSE ET EVALUATION DES EXPERIENCES TYPES

Conformément aux désirs exprimés dans le cadre de la nouvelle politique québécoise qui invite les citoyens à assumer le développement de leurs expériences de loisir, "la population doit être directement associée au développement du loisir et participer aux orientations et aux décisions qui en influencent l'évolution".[1] La consultation apparaît comme l'instrument privilégié pour assurer cette participation puisqu'elle vise, en principe, l'expression des besoins et des attentes de la population. Toutefois, cette enquête réalisée auprès de vingt (20) municipalités-ressources tend à démontrer que malgré les efforts déployés en vue de l'identification des besoins de la population, le niveau d'intégration des citoyens au processus de décision varie considérablement d'une municipalité à l'autre. Certaines semblent consulter sans la conviction qu'une telle opération peut leur être utile alors que d'autres vont même jusqu'à formuler des craintes face aux résultats possibles.

Il importe donc, dans un premier temps, d'expliquer les limites ou les contraintes majeures de la consultation perçues à travers certaines expériences et qui en réduisent l'efficacité, si l'on veut favoriser éventuellement un quelconque processus axé sur des résultats utiles aux gestionnaires du loisir. Sur la base de cette identification des problèmes particuliers à certains types de municipalités et de leur implication sur la conduite d'une démarche de consultation, il sera possible de les classifier par groupes et d'en sortir les caractéristiques qui permettent d'en apprécier la valeur dans l'optique de leur application dans d'autres municipalités.

### 3.1 Les difficultés et les problèmes liés à la consultation

L'analyse des résultats de l'enquête a permis de déceler un certain nombre de problèmes inhérents à certains processus de consultation privilégiés dans ces municipalités et qui sont à la base de la plupart des difficultés exprimées par les différents intervenants. Ces problèmes majeurs se rattachent davantage à des questions de principe et aux conditions favorables à la rencontre des objectifs poursuivis par la consultation qu'aux mécanismes eux-mêmes appliqués dans les municipalités.

---

[1] Québec, Haut-Commissariat à la jeunesse, aux loisirs et aux sports, op. cit., p. 34.

1) L'absence d'une volonté réelle de prise en charge par les citoyens de leur loisir

"Selon l'esprit de la politique (du loisir), une municipalité ne doit être idéalement qu'un soutien aux initiatives des associations, des groupes de citoyens de tout profil qui ont décidé de prendre en main la conception et l'organisation de leurs activités de loisir; ce n'est que de cette façon qu'elle sera assurée que l'offre en loisir organisé sur son territoire répondra aux besoins réels de sa population".[2]

Il ressort de l'analyse des motivations qui guident les opérations de consultation, et de leur suivi auprès de la population, que plusieurs municipalités n'ont pas encore accepté ce principe. Chez les unes, on reconnaît une attitude paternaliste devant l'établissement des orientations et le choix des priorités; chez d'autres, c'est la crainte face à l'engagement qu'impose une démarche de consultation. Dans ces municipalités, on se refuse alors de prendre les moyens et de mettre de l'avant les mécanismes qu'il faut pour favoriser la participation à la consultation et on évite d'informer les gens, préférant plutôt les maintenir dans l'ignorance et contrôler ainsi leur action dans l'organisation et le développement du loisir. Plusieurs ont manifesté certaines réserves face à la consultation en précisant ouvertement qu'il ne fallait pas consulter à outrance, mais que lorsque nécessaire, on devait le faire avec une certaine prudence.

Il est clair qu'une telle attitude ne pourra, en dépit de tous les mécanismes de consultation disponibles, assurer des résultats très utiles à la planification du loisir et garantir véritablement une réponse aux besoins évolutifs de la population.

2) La non implication des décideurs

Quelques entrevues ont fait ressortir les difficultés liées à cette situation, principalement lorsqu'il y a divergence de vue entre le professionnel du loisir habituellement chargé de la consultation et le décideur. L'initiative de la consultation provient alors le plus souvent du responsable du loisir qui en détermine le cadre et les objectifs. Même si les motivations qui l'animent

---

[2] Québec, ministère des Affaires municipales, Dossier: Le loisir, Revue Municipalité, juin-juillet 1982, p. 21.

vont dans le sens de la satisfaction des besoins et de la participation des citoyens, la prise de décision finale est souvent contraire à ses volontés; le décideur qui ne connaît pas son milieu n'est pas toujours en mesure d'endosser les propositions du responsable du loisir.

Par ailleurs, lorsque la consultation est laissée à une commission consultative ou un comité d'étude non directement impliqué à l'organisation du loisir, les mandats ne sont pas toujours clairs et le contexte global de la consultation risque d'échapper complètement aux mandataires.

3) L'absence d'une problématique autour de la consultation

Le non encadrement d'une consultation peut résulter des motivations du décideur ou du professionnel du loisir ou encore d'un manque de méthode dans la planification de l'opération. Quoiqu'il en soit, il est nécessaire au départ de définir clairement les objectifs de la consultation si l'on veut déterminer les groupes-cibles auxquels elle s'adresse, identifier les mécanismes les plus adéquats à la rencontre des objectifs et préciser clairement le rôle et l'engagement des divers intervenants dans le cadre de cette opération.

De plus, la prise de conscience des limites et des contraintes relatives à l'objet de consultation permettra la formulation d'avis plus éclairés et nécessairement plus raisonnables. Dans cette optique, le décideur doit diffuser une information qui rende compte du contexte particulier de la consultation et doit exprimer le plus clairement possible le cheminement de la prise de décision. Les expériences menées en ce sens dans certaines municipalités à l'étude ont conduit à des résultats forts intéressants.

Dans le cadre des seules réunions régulières avec les organismes de loisir, ce problème n'est pas ressenti par les municipalités puisqu'elles ne visent pratiquement qu'à régler des questions de routine, sans trop s'étendre sur l'élaboration des grandes orientations. Dans ce cas, les décisions ne peuvent se greffer autour d'une politique d'ensemble et assurer la satisfaction des besoins à tous les niveaux d'autant plus que la population n'est même pas impliquée dans ces consultations. D'après les expériences analysées, une consultation générale sur les besoins devrait être favorisée à intervalle de quelques années de manière à encadrer ces discussions avec les organismes.

4) L'indifférence de la population non structurée

Plusieurs municipalités ont déjà pris pour acquis la non implication de la population non structurée et semblent l'avoir définitivement écartée de leurs discussions et consultations, quelques fois à la suite d'expériences peu concluantes. Il semble trop difficile de rejoindre cette population et les municipalités sont dépourvues dans l'identification de moyens à prendre pour l'intéresser.

D'autres municipalités croient qu'il est nécessaire de donner à cette population non encadrée une réelle impression de pouvoir apporter et changer quelque chose dans le milieu par l'expression de ses besoins. La population doit jouer un rôle actif en loisir parce que les projets ou la programmation ne pourraient être à la mesure de la collectivité par la seule action des représentants d'organismes de loisir. D'ailleurs, certaines municipalités en ont fait la preuve puisqu'après avoir restreint la consultation aux organismes et aux associations de loisir, elles ont décidé d'aller sonder l'opinion publique parce que ces groupes structurés défendaient des intérêts trop particuliers pour être représentatifs des besoins de la masse.

D'autre part, le désintéressement observé peut provenir du type de participation recherché auprès de la population. Le plus souvent, elle est approchée dans le cadre de sondages scientifiques réalisés en dehors de tout contexte, ne favorisant pas ainsi chez-elle une réaction aux résultats et diminuant d'autant l'impact des opinions qu'elle émet à travers un questionnaire. La mise en place de mécanismes de consultation dynamiques (réunions, colloques), comme c'est le cas dans deux (2) municipalités plus particulièrement, représente une condition favorable, voire même nécessaire dans une municipalité de grande taille, à l'implication de la population en général.

5) La déficience de l'information

Ni la population, ni les organismes de loisir directement impliqués et déjà intéressés ne sauraient répondre de façon adéquate et efficace aux interrogations des décideurs sans une information préparatoire valable. Certains intervenants ont souligné la difficulté d'intégrer dans leurs décisions les résultats de certaines expériences de consultation dû au fait que les réponses aux questions ou l'expression des besoins n'étaient pas assez clairs.

Pourtant, rares sont les municipalités qui ont dit avoir vraiment mis l'accent sur la "nécessité d'une information vraiment éducative qui ferait comprendre la nature des problèmes, les alternatives de solution, les ressources publiques disponibles et les conséquences des décisions prises", comme c'est le cas dans une municipalité qui a su l'exprimer clairement à sa population et aux décideurs.

6) Le non suivi de la consultation

Parfois lié à des contraintes opérationnelles (planification incomplète, ressources budgétaires limitées), mais le plus souvent associé aux motivations à l'origine de la consultation, ce problème apparaît comme l'un des plus fondamentaux en ce qu'il délimite la participation réelle des citoyens à la prise de décision et qu'il conditionne le sens de la démarche engagée par la municipalité. Lorsque la population a été avertie au départ de la volonté de rendre accessible au public, pour fins de commentaires, les résultats complets de la consultation ou, encore, lorsqu'elle était assurée d'une étape subséquente de réévaluation de ces résultats, son implication n'en était que plus décisive parce que sa participation se trouvait valorisée dans un processus de décision.

Il faut mentionner que des contraintes budgétaires peuvent expliquer une attitude réservée par rapport au suivi mais à quoi auront servi les efforts et les sommes déjà engagés si le processus est bloqué à son ultime étape, celle qui commande l'impact de la consultation.

7) Les difficultés liées aux divers mécanismes appliqués

En dehors de ces problèmes majeurs qui viennent d'être commentés et qui se rattachent à des questions de principes, l'analyse des diverses opérations de consultation menées dans les municipalités a permis d'identifier un certain nombre de difficultés liées celles-là directement aux différents mécanismes de consultation utilisés. En fait, la mise en application de certains mécanismes de consultation peut parfois exiger des compétences particulières qui dépassent celles des responsables du loisir ou encore l'emploi de moyens qui ne sont pas à la mesure des ressources (financières et humaines) disponibles dans la municipalité. Dans ces occasions, si une municipalité ne peut avoir recours à des ressources extérieures, l'opération de consultation ne pourra peut-être pas lui permettre d'atteindre les objectifs poursuivis.

De manière générale, les municipalités sont très conscientes de l'existence de ces difficultés, bien qu'elles demeurent souvent démunies dans la recherche de solutions possibles. En effet, la majorité des difficultés qui sont énumérées ici ont déjà été exprimées ouvertement par les municipalités à l'intérieur des entrevues (voir le Bilan des expériences menées au chapitre précédent).

. Dans le cadre de sondages auprès de la population en général, l'obtention d'un échantillon qui soit représentatif du profil de cette population lorsque ce dernier doit être tiré à partir de recensements datant de quelques années.

. Lorsqu'une consultation-sondage vise la connaissance des besoins en général, l'élaboration d'un questionnaire qui permette de répondre vraiment aux objectifs poursuivis. Le plus souvent, ce travail est confié à des contractuels. En dépit de cela, certaines municipalités ont noté la difficulté de compréhension des questions par les répondants.

. A la suite des résultats d'un sondage élaboré, le traitement des données et leur interprétation. Afin de contrer cette difficulté, certaines municipalités ont décidé de procéder, à l'avenir, à partir de courts sondages ne comportant que quelques questions seulement.

. L'obtention d'un taux de réponse élevé lors de sondages par la poste auprès de la population en général ou d'un échantillon de population. Le plus souvent, il faut songer à une méthode de cueillette directe de l'information (téléphone ou porte à porte).

. La préparation et l'animation de réunions publiques ou de colloques. Le plus souvent, les municipalités font appel à des consultants pour la réalisation de ces deux étapes.

. Dans le cadre de réunions publiques, l'intervention de groupes de pression non représentatifs des intérêts de la collectivité.

. Lors d'un colloque ouvert au grand public, obtenir la participation de gens qui ne sont pas déjà impliqués directement dans l'organisation d'activités de loisir. De manière générale, les colloques tenues dans les municipalités-

ressources n'ont pas attiré beaucoup de participants, bien que celles-ci se soient montrées satisfaites de la qualité et de l'intérêt des intervenants.

. Dans le cadre de consultations axées sur la présentation de mémoires, la synthèse des avis formulés en tenant compte de toutes les opinions divergentes.

. Les coûts inhérents à un sondage "scientifique" auprès de la population en général, ou d'un échantillon lorsqu'il s'agit d'une municipalité de grande taille.

## 3.2 L'impact de la consultation sur l'organisation et le développement du loisir

L'impact de la consultation doit être défini comme la nature et l'importance des répercussions des résultats sur l'organisation et le développement du loisir en fonction d'une meilleure satisfaction des besoins de la population et d'une plus grande participation des citoyens à la gestion. Il apparaît que l'impact est directement conditionné par les motivations à l'origine de la consultation parce que ce sont elles qui déterminent jusqu'à quel point les professionnels du loisir et/ou les décideurs acceptent d'être influencés par les opinions des citoyens. Il va sans dire que les problèmes mentionnés précédemment, eux-mêmes liés le plus souvent aux engagements du décideur, réduisent considérablement le poids de la consultation dans ces municipalités. Le processus de consultation enclenché et le choix des mécanismes sont fonction des résultats attendus.

La satisfaction générale des répondeurs à l'enquête, par rapport aux expériences qu'ils ont menées, n'est pas manifeste de leur niveau réel d'impact. En effet, peu de personnes ont osé dévoiler l'inefficacité et l'inutilité, non pas du mécanisme utilisé, mais de leur démarche globale de consultation en pleine conscience de la responsabilité qu'ils portent personnellement face à cette démarche. Les seuls répondeurs à avoir dénoncé ce fait ont clairement exprimé, également, leur divergence de vue avec celle des décideurs. Ces frustrations face aux piètres résultats de leurs expériences de consultation sont très justifiables puisqu'ils sont, de par leur rôle de responsables du loisir, également victimes d'une action avortée. Pour ces raisons, il a été plutôt difficile de juger de l'impact réel des consultations. Son évaluation résulte de l'interprétation de plusieurs composantes intégrées au processus de consultation.

Au terme des entrevues, la presque totalité des répondeurs affirment que les désirs exprimés par les citoyens dans le cadre de leurs consultations se sont inscrits dans le sens des orientations du Conseil. Quelques cas seulement font exception à cette situation, et dans une seule municipalité, il n'y aurait pas eu d'ajustement visible de la part des décideurs en fonction des désirs exprimés. D'ailleurs, dans ce dernier cas, les résultats n'ont pas été considérés utiles par l'administration municipale, sauf à quelques reprises pour justifier certaines de ses décisions. Depuis ce temps (1979), le rapport semble dormir sur les tablettes. C'est un peu la même situation que l'on retrouve dans une autre municipalité, mais le responsable du loisir a su quand même en tirer profit au niveau de la programmation des activités sans que cela engage de nouveaux budgets.

Dans l'ensemble, les consultations axées sur la concertation des organismes ne dépassent guère la satisfaction immédiate de besoins en ce qu'elles ont permis d'ajuster la programmation en loisir et d'apporter des solutions à des problèmes ponctuels.

Divers sondages auprès de la population en général ont débouché sur des modifications au niveau de la structure du loisir: création de deux (2) commissions municipales consultatives, création d'un comité des loisirs autonome de gestion, dissolution d'un service municipal au profit de deux (2) coordonnateurs en loisir, proposition de restructuration complète d'un service de loisir axée sur une décentralisation des pouvoirs vers les quartiers.

D'autres consultations ont permis la réalisation de projets d'aménagement spécifiques à l'image des aspirations de la population, quoique parfois orientés à partir de propositions déjà formulées. Une consultation a permis d'exprimer la volonté de la part des citoyens d'être mieux encadrés par les professionnels du loisir à l'intérieur de leurs organismes. Finalement, dans un cas les responsables ont reçu la confirmation que les citoyens étaient satisfaits du Service des loisirs.

### 3.3 La classification des municipalités selon leur modèle de consultation

Il ressort de l'analyse que les modèles de consultation appliqués ne se définissent pas en fonction des mécanismes utilisés mais plutôt en fonction de la

signification que présente la tenue d'une consultation pour la municipalité. Le processus global de consultation suivi par une municipalité est donc déterminé à travers les attitudes et les dispositions des initiateurs et des mandataires de la consultation de même que celles des preneurs de décision. Quatre (4) niveaux de signification ont été identifiés.

1) Les municipalités où l'on vise la participation des citoyens à la gestion du loisir

On retrouve dans ces municipalités une volonté réelle de partager avec les citoyens les responsabilités et les pouvoirs en matière de loisir en les associant directement au processus de décision. Six (6) municipalités-ressources en font partie: 2, 5, 12, 15, 18, 20.

- l'administration municipale est à l'origine des opérations de consultation et s'implique directement dans le processus;
- la structure du loisir est basée sur le principe de décentralisation des pouvoirs vers les quartiers ou les secteurs d'activités ou sur la volonté de confier à un organisme privé à but non lucratif la responsabilité de l'organisation du loisir sous toutes ses formes;
- on est le plus souvent en présence d'une structure ou de mécanismes de consultation permanente; les mécanismes utilisés sont variés et adaptés en fonction des objectifs visés;
- les opérations sont bien encadrées à l'intérieur d'une problématique bien définie;
- les milieux-cibles sont choisis en fonction des objectifs poursuivis, donc une consultation peut intégrer à la fois les organismes et la population;
- l'information préparatoire à la consultation est axée sur une mise en situation claire du problème ou du projet à l'étude;
- les citoyens sont invités à réévaluer les résultats de la consultation à l'intérieur d'un processus de rétroaction;
- l'impact de la consultation est très significatif sur l'organisation et le développement du loisir et les citoyens (via les organismes de loisir) participent à la gestion des activités et de certains équipements;

. les avantages ne se limitent pas au simple fait de connaître les besoins mais reposent sur l'intégration des citoyens à la prise de décision;

. les difficultés sont le plus souvent limitées à de simples questions d'opération (animation, compréhension des questions à l'intérieur d'un sondage, etc.).

. catégories de taille: 2 M.R. de moins de 5 000 hab.
2 M.R. de 20 000 à 49 999 hab.
1 M.R. de 50 000 à 99 999 hab.
1 M.R. de plus de 100 000 hab.

2) Les municipalités où l'on consulte au besoin la population afin de tenir compte de ses avis dans l'organisation du loisir

Ces municipalités ont une volonté réelle d'intégrer les besoins et les attentes des citoyens dans l'élaboration des grandes orientations, dans le choix des priorités et dans la programmation des activités. Elles acceptent d'être influencées dans leurs décisions par les résultats de la consultation et encouragent la prise en charge par les citoyens de leurs expériences de loisir. Cinq (5) municipalités-ressources appartiennent à cette catégorie: 1, 7, 9, 10, 19.

. les opérations sont initiées et conduites par les services de loisir, à l'exception d'une municipalité où un organisme indépendant est chargé de l'organisation du loisir sous toutes ses formes;

. deux (2) des municipalités ont privilégié la participation des organismes de loisir dans la consultation, mais dans un contexte où la participation de la population aux activités est très forte et où les organismes sont considérés représentatifs des besoins de la population en général;

. une information soutenue, s'attachant surtout à faire valoir les objectifs visés par la consultation, est transmise à la population par les médias d'information ou à l'intérieur de dépliants; dans le cadre des réunions avec les organismes, un ordre du jour précise les éléments de discussion;

. les résultats des sondages ont été le plus souvent rendus disponibles par le biais des rapports élaborés à la suite de ces consultations;

. les résultats des consultations se sont avérés très significatifs dans l'organisation et le développement du loisir, ayant donné lieu dans tous

les cas à des interventions précises dans le milieu; les consultations régulières avec les organismes ont conduit graduellement à une meilleure concertation;

. les avantages sont perçus à travers une meilleure satisfaction des besoins rendue possible par l'intervention des citoyens dans le processus de décision;

. les difficultés sont tantôt liées au désintéressement de la population en général, tantôt à l'expression des besoins des organismes qui essaient de défendre des intérêts individuels; quelques problèmes ont été rencontrés au niveau de l'opération (la confection d'un questionnaire, l'analyse et l'interprétation des résultats);

. catégories de taille: 1 M.R. de moins de 5 000 hab.
2 M.R. de 5 000 à 19 999 hab.
1 M.R. de 20 000 à 49 999 hab.
1 M.R. de plus de 100 000 hab.

3) Les municipalités où l'on veut connaître l'avis de la population

Dans ces municipalités, la consultation est davantage exploratoire que décisionnelle. Les avis recueillis permettent de s'ajuster aux demandes, mais on ne recherche pas nécessairement une participation accrue des citoyens au processus de décision. Cette responsabilité revient au décideur. Sept (7) municipalités-ressources font partie de ce groupe: 3, 4, 8, 11, 13, 14, 16.

. ces municipalités sont toutes dotées d'une commission municipale consultative sans toutefois que cette structure soit responsable de la consulation en loisir; elle fait surtout le lien entre le Service des loisirs et le Conseil municipal;

. les opérations sont rarement encadrées dans un contexte global parce qu'elles consistent surtout en des sondages scientifiques auprès de la population en général sur les besoins et les aspirations ou auprès des clientèles d'activités sur leur satisfaction par rapport à ces activités; deux (2) d'entre elles tiennent régulièrement des rencontres avec les organismes de loisir pour discuter surtout des problèmes ponctuels;

. l'information préparatoire se résume aux avis publiés par les médias d'information et aux lettres de convocation envoyées aux participants des sondages;

. les résultats sont pris en compte dans l'organisation et le développement du loisir sans toutefois influencer outre mesure la prise de décision; les effets ne se font souvent sentir qu'à plus long terme; les interventions se résument à la solution de problèmes très ponctuels;

. les avantages tiennent d'une meilleure connaissance des besoins;

. les difficultés rencontrées sont d'ordre de principe et concernent les attitudes adoptées dans un processus de consultation;

. catégories de taille: 2 M.R. de moins de 5 000 hab.
1 M.R. de 5 000 à 19 999 hab.
3 M.R. de 20 000 à 49 999 hab.
1 M.R. de 50 000 à 99 999 hab.

4) Les municipalités où l'on consulte pour respecter les exigences d'un programme de subvention

Dans ces municipalités où les motivations ne dépassent guère l'exigence à l'attribution de subventions, la volonté de consulter se rattache alors à une quelconque valorisation à travers la satisfaction de pouvoir donner un bon service à la population. Deux (2) municipalités-ressources en font partie: 6 et 17.

. l'administration municipale s'implique directement auprès de la population; la consultation offre à ce niveau un intérêt politique incontestable;

. comme le résultat est axé simplement sur l'impression laissée à la population, l'information préparatoire cherche davantage à vendre le principe d'une rencontre d'échange informelle, voire amicale;

. aucun suivi des discussions ou des résultats des sondages n'est réalisé auprès de la population;

. les avantages se rattachent à la possibilité de confirmer la satisfaction de la population par rapport au bon service que lui donne la municipalité;

. les problèmes sont d'abord et avant tout d'ordre de principe; on consulte parce qu'il faut le faire. Dans de telles conditions, il est apparu que peu importe le mécanisme utilisé, une démarche de consultation a peu d'impact sur l'organisation du loisir puisque les résultats ne sont jamais considérés à leur juste valeur et qu'ils sont, de ce fait, simplement rejetés;

. catégories de taille: 1 M.R. de 5 000 à 19 999 hab.
1 M.R. de 50 000 à 99 999 hab.

La détermination de ces quatre (4) modèles de consultation en fonction de la signification accordée par les municipalités à leurs démarches de consultation des citoyens va à l'encontre totalement de l'un des objectifs de départ visant à identifier les mécanismes de consultation les mieux adaptés aux différentes catégories de taille. En effet, cet exercice serait vain puisqu'il ne semble pas y avoir de correspondance à ce niveau, ni en ce qui a trait à la disponibilité des ressources financières et humaines. Les municipalités réussissent à mener leurs opérations conformément à leurs motivations en trouvant les moyens les plus à leur portée, qu'il s'agisse de la collaboration des bénévoles, de personnes-ressources du milieu ou de l'extérieur, de subventions dans le cadre de programmes de création d'emplois.

### 3.4 Le contexte d'utilisation des mécanismes de consultation

La relation qui existe entre les mécanismes utilisés et l'objet de la consultation semble moins évidente que celle qui se dégage de la mise en rapport de l'objet de la consultation avec les milieux-cibles. Le tableau qui suit veut démontrer ces relations mais exige toutefois quelques commentaires quant à son interprétation. On y remarque ainsi que lorsque l'objet de la consultation offre un intérêt général (connaissance des besoins et du degré de satisfaction), les municipalités consultent préférablement le grand public ou un échantillon représentatif de la population; lorsque l'objet de la consultation est plus spécifique, (programmation, équipement), on tend plutôt à rejoindre des groupes restreints (organismes, utilisateurs). C'est au niveau des mécanismes utilisés qu'il devient moins facile de dégager des tendances et qu'il est nécessaire de puiser au-delà de l'information que fournit directement ce tableau (fiches en annexe) pour isoler certains principes qui ont semblé guider les expériences de consultation auxquelles s'alimentent toutefois encore ces commentaires.

Lorsque l'objet de consultation s'inscrit dans le sens d'une démarche visant la collecte d'une information de base (état de la situation, identification des besoins, profil de la clientèle), on remarque l'utilisation privilégiée du sondage. Si la démarche veut inclure la participation de la population comme élément de solution à un problème particulier, le sondage sera remplacé

ou suivi d'une réunion publique. Advenant que le problème à solutionner ou la discussion à mener justifie l'apport et l'expertise de groupes spécialisés ou particulièrement qualifiés, le colloque ou le symposium semblent offrir alors des moyens utiles et valables.

Par ailleurs, l'intérêt relatif que présentent les mécanismes utilisés les uns par rapport aux autres, sans égard à l'objet de la consultation, peut être décrit en fonction de leur facilité d'application et/ou de la place qu'occupe la consultation dans l'administration du loisir dans les municipalités. Ainsi, le sondage apparaît comme le mécanisme le plus simple à utiliser même si certaines expériences vécues à ce niveau ont démontré qu'il ne garantit pas des taux de participation toujours élevés. Pour palier à ce problème, on ira davantage vers le sondage par entrevues. La réunion publique, le colloque et le symposium introduisent une certaine complexité associée principalement à leur préparation (contenu), à leur organisation (logistique) et à leur déroulement (animation). Ces derniers mécanismes apparaissent toutefois comme ceux qui "impliquent" le plus la population. Finalement, la réunion statutaire avec les organismes de loisir et les autres intervenants semble offrir une tribune particulièrement valable pour assurer la "concertation" entre ces intervenants et faciliter ainsi l'administration du loisir.

## UTILISATION DES MECANISMES DE CONSULTATION

| OBJETS DE CONSULTATION | POPULATION CONSULTEE | | MECANISMES UTILISES | |
|---|---|---|---|---|
| | Municipalités de moins de 5 000 hab. | Municipalités de 5 000 hab. et plus | Municipalités de moins de 5 000 hab. | Municipalités de 5 000 hab. et plus |
| 1. Révision/restructuration/ politique de développement | .population en général | .échantillon de population et organismes<br>.organismes | .réunion<br>.sondage par la poste suivi d'un colloque | .sondage suivi d'une réunion ou d'un colloque<br>.colloque |
| 2. Connaissance des besoins (orientations - priorités) | .population en général | .échantillon de population et organismes | .sondage porte à porte | .sondage par la poste<br>.sondage par la poste suivi d'une réunion<br>.sondage porte à porte |
| 3. Evaluation du niveau de satisfaction par rapport à l'ensemble des services | | .population en général | | .colloque<br>.sondage par la poste |
| 4. Evaluation du niveau de satisfaction par rapport à la programmation offerte | .population en général | .population en général | .sondage par la poste | .sondage par la poste |
| 5. Evaluation du niveau de satisfaction par rapport à une activité en cours | | .clientèle | | .sondage lors du dernier cours<br>.sondage par la poste |
| 6. Concertation entre les organismes | | .organismes<br>.organismes par secteurs d'activités | | .réunions mensuelles<br>.réunions semestrielles ou annuelles |
| 7. Intervention spécifiques (projet d'aménagement - activité nouvelle - implantation d'un équipement) | .population en général | .organismes et groupes restreints de population<br>.organismes et principaux intervenants | .réunion | .sondage suivi d'une réunion<br>.colloque ou symposium |

## 4.0 VERS UNE CONSULTATION FACILE ET EFFICACE

La discussion des expériences vécues dans les municipalités-ressources a fait ressortir plusieurs facteurs qui conditionnent le succès et la valeur de la consultation. Lorsque identifiés clairement par les personnes interviewées, ces facteurs ont pu être repris de façon intégrale; cependant, la plupart d'entre eux ont été déduits des propos recueillis et de l'analyse des expériences relatées. Il est intéressant par ailleurs de constater jusqu'à quel point ces facteurs rejoignent ceux que certains académiciens et praticiens ont déjà identifiés.

### 4.1 Les principes directeurs de la consultation

#### Les principes généraux

1) la consultation réunit décideurs, professionnels et citoyens dans un but d'échange et de concertation;

2) la consultation fournit plus qu'un outil de gestion; elle engage et implique les intervenants dans une action positive et profitable à la collectivité;

3) les décideurs, les professionnels et les citoyens sont sensibilisés aux objectifs réels de la consultation et se débarrassent des craintes non fondées qui réduisent souvent leur motivation à un niveau insuffisant;

4) là où le loisir intéresse la masse, la consultation intéresse la masse et vise à la rejoindre;

5) là où le loisir intéresse les individus habitant une unité de voisinage, un quartier ou une zone, la consultation s'effectue à cette échelle;

6) là où le loisir intéresse un groupe d'intérêt ou une association, la consultation rejoint les individus ou représentants de ce groupe ou de cette association;

7) les échanges valables ne laissent aucune place aux ambiguïtés; la consultation est réalisée avec conviction et expose les problèmes dans toutes leurs dimensions;

8) la consultation invite au dialogue et non à la confrontation;

9) la consultation aide à la prise de décision et ne vise aucunement l'usurpation des pouvoirs qui relèvent de la responsabilité des élus.

Les principes opérationnels

1) L'implication des personnes consultées se fait au plus tôt par une information complète. Cette façon de procéder garantit une contribution positive de la part du citoyen. Il est impératif de ne pas traiter la population comme ignorante et non intéressée.

2) S'il peut être intéressant de soumettre à l'examen populaire des alternatives face à des problèmes à résoudre, il convient d'éviter les solutions prédéterminées. La consultation n'est pas une opération de vente et personne ne sera dupe d'une telle supercherie. L'intérêt des individus consultés s'estompera alors rapidement.

3) Les ressources du milieu sont mises à profit dans la réalisation des diverses étapes de la consultation. Il est rare que la population ne compte quelques individus (spécialistes, professionnels, etc.) dont les compétences particulières peuvent profiter à l'opération de consultation. Il est habituellement facile de s'assurer de la collaboration des divers corps publics pour obtenir les locaux et l'équipement nécessaires à la tenue de séances d'information, de réunions et de colloques.

   Advenant qu'il soit impossible d'obtenir cette collaboration, il devient nécessaire de compter sur un appui professionnel et technique externe pour lequel il faudra se résigner à engager des budgets. La planification de l'opération, l'animation de rencontres publiques et l'analyse des informations recueillies posent des problèmes que la seule bonne volonté ne suffit pas toujours à surmonter.

4) L'implication des personnes consultées est maintenue jusqu'à la fin du processus. Les résultats de la consultation sont idéalement resoumis à l'examen populaire ou tout au moins communiqués publiquement.

4.2 Quelques conditions favorables à la rencontre des objectifs poursuivis

En dehors des principes qu'il a été possible d'identifier à partir de l'analyse des expériences des municipalités-ressources, il est encore quelques conditions connexes à l'opération de consultation qu'il est souhaitable de souligner ici, compte tenu de l'importance qu'y attachaient les municipalités qui les ont relevées.

1) l'implication directe des élus de façon à rattacher la consultation au processus de décision;

2) le soutien systématique des initiatives des groupes bénévoles par la municipalité;

3) l'implication soutenue du plus grand nombre possible de bénévoles dans l'organisation du loisir;

4) la formation d'une relève chez les bénévoles;

5) la pondération des influences exercées par des groupes minoritaires dont l'intérêt ne rejoint souvent qu'une très faible partie de la population.

Tous ces principes qu'il a été possible de dégager pavent, en quelque sorte, la voie la plus favorable à une consultation plus facile et plus efficace. Le chemin à parcourir demeure toutefois très long dans plusieurs cas. Il importe ainsi de préciser que les plus fondamentaux de ces principes demeurent encore aujourd'hui les moins acceptés par l'ensemble des municipalités et que le travail le plus urgent réside dans ce sens, non pas dans la solution des problèmes liés à l'opération de consultation, mais bien dans celle du problème beaucoup plus fondamental que pose l'absence répandue d'une volonté réelle de consulter. De façon générale, il ressort encore de l'analyse des expériences de consultation menées dans les municipalités-ressources, que les problèmes liés à la réalisation même de la consultation semblent beaucoup moins importants dans ces municipalités où la volonté réelle de consulter ne fait pas de doute.

## 5.0 RECOMMANDATIONS SUR LA TENEUR D'UN GUIDE

Ce dernier chapitre regroupe les suggestions formulées par les municipalités-ressources quant aux objectifs que devrait viser le guide et au contenu qu'il devrait offrir. Ces suggestions sont suivies de recommandations générales et particulières dont les responsables de la préparation du guide de consultation pourront tenir compte également dans leur travail.

### 5.1 Les attentes exprimées lors des entrevues

Les suggestions et opinions que rapportent les paragraphes qui suivent sont directement tirées des commentaires recueillis lors des entrevues. Ils sont présentés selon une logique qui respecte les divers aspects (fond, forme) auxquels ils se rattachent, mais l'ordre dans lequel ils apparaissent ne les classifie aucunement selon leur importance, cette notion étant particulière à la perception de la consultation qui caractérise chaque municipalité. Il est évident ainsi que la nature même des suggestions qui sont faites reflète parfois le niveau de préoccupation de certaines municipalités seulement.

#### Le guide et sa teneur

1) le guide devrait s'adresser également aux élus et aux professionnels;
2) le guide devrait sensibiliser les élus et les professionnels à l'importance et aux avantages de la consultation;
3) le guide devrait préciser les étapes et les mécanismes de la consultation;
4) le guide devrait démontrer que la consultation peut être simple, rapide et efficace;
5) le guide devrait décrire quelques expériences locales et étrangères;
6) le guide devrait lister les programmes gouvernementaux donnant accès à des subventions dans le cadre de la consultation.

Ces premières suggestions touchent de façon globale le contenu éventuel d'un guide de consultation. Il en est un deuxième groupe qui s'intéresse plus particulièrement aux opérations à mener.

1) formulation des prémisses nécessaires à une bonne démarche;
2) identification des moyens de préparer un bon questionnaire;

3) identification des moyens de susciter l'intérêt et la participation;

4) élaboration de méthodes efficaces d'animation;

5) présentation d'un questionnaire-type à soumettre à la population dans le but de lui faire préciser ses besoins;

6) élaboration de méthodes de consultation dans le cas de projets d'envergure;

7) présentation d'une méthode d'analyse des résultats;

8) identification des moyens d'assurer le suivi des consultations, et l'intérêt des élus;

Le guide et sa forme

1) présentation simple d'un contenu ajusté aux caractéristiques des diverses municipalités;

2) mise à jour régulière des éléments à caractère évolutif.

## 5.2 Les recommandations issues de l'analyse

Les recommandations formulées ici respectent en tout point les opinions émises par les municipalités-ressources mais s'appuient sur leur expérience collective pour déborder du cadre particulier qui caractérise leur cheminement individuel et déboucher sur des appréciations susceptibles de rejoindre l'essence même des problèmes abordés.

Tout en partageant l'ensemble des attentes exprimées par les municipalités-ressources, il en est certaines qu'un guide ne saurait satisfaire de façon directe parce qu'elles se rapportent à des détails d'opération comme il peut en exister des dizaines d'autres (p.e. méthode particulière de consultation dans le cas de projets d'envergure) ou qu'elles impliquent une formation ou des connaissances étendues dans un domaine particulier (p.e. l'animation).

Compte tenu des considérations apportées dans les deux chapitres précédents, les recommandations premières se rapportent aux objectifs poursuivis par le guide et suggèrent:

1) que ce guide comporte le matériel nécessaire pour sensibiliser les élus et les professionnels du loisir à l'importance et à la signification réelle de la consultation;

2) que ce guide précise au bénéfice de ses utilisateurs les étapes à suivre et les mécanismes généralement utilisés lors de la consultation.

Découlant directement de ces premières recommandations, la suivante concerne la clientèle à rejoindre et propose:

3) que ce guide s'adresse de façon directe et non équivoque aux décideurs (édiles municipaux) et aux mandataires habituels de la consultation (professionnels du loisir).

Dans le cadre défini jusqu'ici, il importera de mettre l'accent sur les avantages de la consultation et de reprendre l'essence des principes énumérés au chapitre quatre. Les enquêtes menées auprès des municipalités-ressources ont permis de mettre en lumière plusieurs avantages inhérents à une vraie consultation. Ceux qui sont le plus généralement reconnus sont:

- la constitution d'une banque d'information fort valable et utile;
- l'ajustement précis de l'offre, en matière de loisir, à la demande effective des citoyens;
- l'utilisation à meilleur escient des ressources humaines, physiques et financières de la municipalité;
- l'amélioration des relations entre les élus et les citoyens;
- l'augmentation du nombre des bénévoles suite à la revalorisation de leur rôle;
- la réalisation d'économies substantielles que permet une meilleure allocation des ressources;
- la manifestation toujours plus évidente de la capacité créatrice de la collectivité (p.e. projets innovateurs, adaptation facile et rapide aux changements de conditions, etc.);
- l'ajout d'un élément susceptible d'éclairer des décisions difficiles;
- l'émergence d'une interrelation dynamique entre les intervenants.

Il serait inutile cependant de reprendre sous forme de recommandations la liste des principes qui conditionnent une consultation valable et efficace, mais il est évident que ces principes devront occuper une place prépondérante dans le

guide. Il est donc recommandé:

4) que les principes susceptibles de soutenir une action efficace et valable en matière de consultation soient mis en évidence dans le guide (chapitre 4 du présent rapport).

La forme que prendra ce guide préoccupe la plupart des municipalités qui craignent de se voir doter d'un document inaccessible et inadapté à leur situation particulière. En se rattachant aux éléments les plus fondamentaux à faire comprendre, le guide offrira le même intérêt dans toutes les municipalités. Comme explicité précédemment, il est impossible de proposer des recettes particulières à une situation donnée. Les entrevues démontrent d'ailleurs que ce sont les principes de base mal assimilés qui sont en grande partie responsables des difficultés rencontrées au niveau de l'opération même. Il serait souhaitable ainsi:

5) que le guide aille directement au but et présente l'information sous une forme accessible et humoristique au besoin, vu le caractère délicat de certaines idées à véhiculer.

La révélation la plus alarmante à laquelle ait donné lieu cette étude est sans doute celle qui souligne que la volonté réelle de consulter n'est pas encore suffisamment perceptible à travers la pratique de la consultation. Pour vaincre l'inertie dans ce domaine et amorcer un mouvement positif vers une consultation active et voulue, il est à peu près certain que le seul guide ne sera pas suffisant quoique tout à fait nécessaire. Aussi est-il suggéré et fortement recommandé que:

6) le lancement du guide de consultation soit accompagné d'une vaste campagne de sensibilisation et d'information populaire (télévision, radio, journaux) devant laquelle les décideurs ne pourront demeurer indifférents.

Une telle campagne impliquera certains déboursés, il est vrai, mais les résultats obtenus jusqu'ici risquent fort de voir se perpétuer une situation qui hypothèque déjà lourdement la satisfaction des besoins des citoyens et encore plus l'avenir dans un contexte où le loisir constitue un élément de plus en plus important dans le vie de tous les jours.

# BIBLIOGRAPHIE

CONNOR, Desmond M., Citizens participate, an action guide for public issues, Development Press, Oakville, 1974, 63 p.

CONSEIL DES LOISIRS DE LA MAURICIE INC., La consultation en milieu municipal, 1982, 61 p.

LASH, H., Une planification humaine, ministère d'Etat, Affaires urbaines du Canada, Ottawa, 1976, 105 p.

PARNELL, M., SEMOTUK, V. et SWAIN, J., Everyperson's guide to neighbourhood defense, Edmonton, 1974, 86 p.

QUEBEC, Conseil québécois de la jeunesse, des loisirs, des sports et du plein air, La fonction consultation dans le développement du loisir, Québec, 1978, 159 p.

QUEBEC, Haut-Commissariat à la jeunesse, aux loisirs et aux sports, Service des Communications, On a un monde à recréer, Livre blanc sur le loisir au Québec, Québec, 1979, 107 p.

REVUE MUNICIPALITE, Dossier: Le loisir, juin-juillet 1982.

ROSE, Albert, Citizen participation in urban renewal, Toronto, 1974, 229 p. plus annexes.

THIBAULT, A., Pour une consultation active en loisir (théorie et pratique), Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, septembre 1981, 203 p.

# ANNEXE 1
# Fiches descriptives et analytiques des municipalités-ressources

Clé d'interprétation des fiches descriptives et analytiques

## FICHE DESCRIPTIVE

### GENERALITES

#### Identification de la municipalité

. Catégorie de taille: moins de 5 000 habitants
de 5 000 à 19 999 habitants
de 20 000 à 49 999 habitants
de 50 000 à 99 999 habitants
100 000 habitants et plus

. Type: rurale
semi-urbaine
urbaine

. Vocation: agricole
industrielle
de service
résidentielle (strictement)
de villégiature ou touristique

. Etat de la population: jeune
vieillissante

#### Mode de gestion du loisir

. Structure administrative: les structures municipales qui gèrent l'organisation et le développement du loisir.

. Postes permanents: les emplois permanents et rémunérés qui sont reliés au loisir, soit à l'intérieur de la municipalité, du Service des loisirs ou de tout autre organisme de gestion, incorporé et automne, chargé de l'organisation du loisir sous toutes ses formes.

. Postes temporaires et à temps partiel: les emplois de tous genres et de toutes durées reliés au loisir et rémunérés, soit à l'intérieur de la municipalité, du Service des loisirs ou de tout autre organisme de gestion, incorporé et autonome, chargé de l'organisation du loisir sous toute ses formes.

. Organismes de loisir: les organismes, les groupements de loisirs paroissiaux et les associations sans but lucratif liés à l'organisation d'activités de loisir (nombre approximatif).

. Bénévoles: les personnes qui travaillent bénévolement à l'intérieur des organismes et des associations à but non lucratif liés à l'organisation d'activités de loisir (nombre approximatif).

. Ententes avec: les types d'intervenants avec lesquels la municipalité, le Service des loisirs ou tout autre organisme de gestion du loisir a conclu des ententes verbales ou écrites.

DEMARCHE DE CONSULTATION

Population visée et fréquence des consultations (tableau)

. Population en général: lorsque la consultation s'adresse à l'ensemble de la population, peu importe que tous les individus ou seulement un échantillon représentatif de cette population (i.e. profil de l'ensemble de la population) soient consultés.

. Groupes restreints: lorsque la consultation s'adresse aux organismes de loisir, aux associations, aux groupes spécialisés (géographiques, p.e. l'ensemble de la population d'un quartier; ou d'intérêt, p.e. personnes âgées, adolescents de 12 à 17 ans) ou aux clientèles (participants aux acticités ou utilisateurs d'équipements).

. Consultation occasionnelle: lorsque la municipalité n'a consulté qu'une seule fois ou à quelques reprises, seulement, depuis 5 ans ou plus.

. Consultation régulière: lorsque la municipalité a consulté d'une manière périodique ou à maintes reprises depuis 5 ans ou plus.

. Consultation permanente: lorsque la structure municipale de loisir assure, d'une manière quelconque, la consultation directe et continuelle des citoyens; puisque par définition, la consultation implique nécessairement un geste de la part du décideur ou du responsable du loisir, le simple fait d'être à l'écoute de la population ou à sa disposition ne peut traduire une forme de consultation permanente.

*Expériences types*

*Ce bloc d'informations fait référence, dans certains cas, à chacune des expériences menées dans la municipalité alors qu'en d'autres occasions, il se rapporte davantage à un ou plusieurs types de consultation privilégiés par la municipalité.*

. *Année:* *l'année de référence d'une consultation ou année depuis laquelle une municipalité privilégie un type de consultation donné.*

. *Objet:* *la nature du projet ou du problème soumis à la consultation (il peut déborder le domaine du loisir).*

. *Forme:* *le mécanisme utilisé ou encore la formule de consultation privilégiée (p.e. réunion, colloque, sondage, etc.).*

. *Mandataire:* *le(les) organisme(s) ou individu(s) officiellement mandaté(s) et responsable(s) de l'ensemble de la démarche de consultation (p.e. Service des loisirs, comité, organisme, permanent, etc.); lorsque la municipalité a pris elle-même en charge la consultation, elle est désignée comme le mandataire.*

. *Chargé de consultation:* *ce terme permet de reconnaître, s'il y a lieu, tout organisme ou individu, autre que le mandataire, chargé le plus souvent de l'opération de la consultation et de l'analyse des résultats, mais parfois lié aussi à sa préparation; le chargé de consultation relève toujours du mandataire (p.e. permanent, contractuel, consultant, bénévole).*

. *Population consultée:* *la population directement impliquée dans la consultation (population en général, échantillon de population, organismes, clientèle, etc.).*

. *Participation:* . *satisfaisante*
. *insuffisante* *(toujours selon l'avis du(des) répondeur(s))*

# FICHE ANALYTIQUE

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir

Cette fiche est introduite par un schéma démontrant de quelle façon est structurée l'organisation du loisir dans la municipalité. Il permet de saisir de quelle manière et jusqu'à quel point le processus de consultation s'intègre à la prise de décision. Afin d'en faciliter la compréhension, quelques éléments du schéma méritent d'être précisés:

- la structure municipale encadrée par un contour plus prononcé est celle d'où origine la volonté de consulter;

- le Service des loisirs désigne exclusivement le Service municipal des loisirs;

- le Comité des loisirs désigne généralement tout organisme sans but lucratif, incorporé et autonome, à qui la municipalité a confié la responsabilité de l'organisation du loisir sous toutes ses formes;

- la Commission municipale consultative désigne toute structure municipale permanente (Comité du Conseil, Comité consultatif) dont la fonction est strictement consultative;

- lorsque la structure organisationnelle de la municipalité prévoit une participation permanente des citoyens aux prises de décisions en matière d'organisation et de développement du loisir, les organismes de loisir et la population sont intégrés à la colonne de la "Structure administrative";

- lorsque les résultats de la consultation n'ont été retournés d'aucune façon à la population, la case "rétroaction" a été volontairement ignorée;

- dans les cas où les résultats n'ont pas été directement pris en compte dans l'organisation et le développement du loisir (ce qui équivaut à un rejet de la consultation), ceux-ci ont tout de même été considérés comme des données disponibles à la gestion du loisir.

## 2. Motivation par rapport à la consultation

Ce thème fait référence à la volonté et aux conditions qui sont à l'origine de la démarche de consultation. Quatre (4) niveaux de motivation ont été définis préalablement à l'enquête, lors de l'élaboration du schéma structural du plan d'entrevue.

*niveau 1: la consultation est un mode de participation à la gestion.*

*niveau 2: la consultation vise à répondre à un besoin spécifique ou encore à favoriser l'expression des besoins en général; dans ce dernier cas, il arrive qu'elle ait un caractère plutôt exploratoire, c'est-à-dire qu'elle ne vise pas nécessairement une intervention immédiate dans le milieu.*

*niveau 3: la consultation est une exigence à l'attribution d'une subvention.*

*niveau 4: la consultation vise à répondre à un intérêt personnel ou de groupe, au niveau du décideur, c'est-à-dire que les initiateurs cherchent à tirer profit d'une certaine forme de participation des citoyens par la consultation.*

*Ce thème discute de l'engagement du décideur, du niveau d'intégration de la participation des citoyens à la consultation et du principe, selon le cas, de la délégation ou de la décentralisation des pouvoirs aux organismes de loisir.*

3. *Cadre particulier de la consultation*

*Après avoir évoqué les diverses raisons qui ont justifié d'aller consulter, ce thème situe brièvement chaque expérience de consultation dans son contexte particulier (objet, importance, rayonnement géographique, urgence et choix du mécanisme). Il définit, au besoin, la problématique générale à la base de la consultation et précise quel est l'initiateur de la démarche.*

4. *Moyens techniques et financiers utilisés*

*Ce thème rend compte des diverses ressources disponibles (personnel, équipement, budget) à la consultation à l'intérieur de la municipalité, de l'accessibilité à des services techniques extérieurs et de toute forme de collaboration de la part d'individus autres que les permanents de la municipalité, qu'ils soient contractuels, consultants, bénévoles, personnes-ressources du C.R.L., etc..*

5. *Information préparatoire à la consultation*

*Ce thème fait état de la nature de l'information fournie à la population en relation avec chacune des consultations et discute des moyens utilisés pour transmettre cette information.*

6. *Participation des citoyens à la consultation*

*Dans le but de mesurer le sens et l'importance de la participation des citoyens à la consultation, ce thème traite de la population-cible en*

rapport avec les objectifs de la consultation, du type de consultation privilégié en fonction du niveau de participation souhaité, du taux de participation aux diverses expériences de consultation, des moyens particuliers utilisés pour garantir une meilleure participation et de l'intérêt manifesté par les participants lors de la consultation.

7. Suivi de la consultation

Ce thème met en lumière le cheminement suivi par les résultats de la consultation dans le sens de leur intégration à l'organisation et au développement du loisir et, de ce fait, veut cerner la place réelle qu'occupe la participation des citoyens à l'intérieur du processus global de consultation. Il discute d'abord du processus de rétroaction, à savoir si les résultats sont retournés à la population et, dans l'affirmative, s'ils se traduisent par une simple information ou au contraire débouchent sur une réévaluation des propositions retenues. Par la suite, il précise la manière dont les résultats sont utilisés dans la gestion du loisir. Trois (3) avenues sont alors possibles: les résultats constituent une banque de données disponibles à la gestion, sans nécessairement être pris en compte dans l'organisation et le développement du loisir (dans ce dernier cas, il faudra parfois considérer le rejet de la consultation); les résultats ont débloqué sur des propositions qui ont été considérées dans les orientations; les résultats ont donné lieu à des interventions précises dans le milieu.

8. Bilan des expériences menées

Ce thème traduit l'évaluation par les municipalités de leur(s) expérience(s) de consultation à travers le niveau de satisfaction, les avantages perçus de la consultation et les difficultés rencontrées au cours des différentes étapes.

9. Impact de la consultation

Il s'agit de l'appréciation globale de la consultation, c'est-à-dire de l'évaluation de ses répercussions sur l'organisation et le développement du loisir en fonction d'une meilleure satisfaction des besoins et d'une plus grande participation des citoyens à la prise de décision.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

On entend par structure permanente de consultation, un organisme chargé de la consultation et de la concertation directe et continuelle des intervenants en loisir et de la consultation régulière de la popualtion en général. En plus de commenter la pertinence d'une telle structure et d'en dégager les avantages et les inconvénients qu'elle peut présenter, ce thème en précise l'échelle géographique d'intervention, s'il y a lieu, et la composition souhaitée.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Ce thème a été introduit afin d'identifier clairement les désirs des municipalités par rapport au produit final de cette étude sur la consultation. Les informations récoltées quant au rôle qu'on lui accorde, à son contenu et à sa présentation s'ajouteront aux informations de base dégagées de l'ensemble de l'étude.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 1
**Titre du (des) répondeur(s) :** Président du Comité des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** moins de 5 000 hab.

**type :** rurale

**vocation :** agricole

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Comité des loisirs

**postes permanents :** aucun

**postes temporaires / à temps partiel :** aucun

**organismes de loisir (nb) :** donnée non fournie

**bénévoles (nb) :** donnée non fournie

**ententes avec :** municipalité voisine
commission scolaire

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

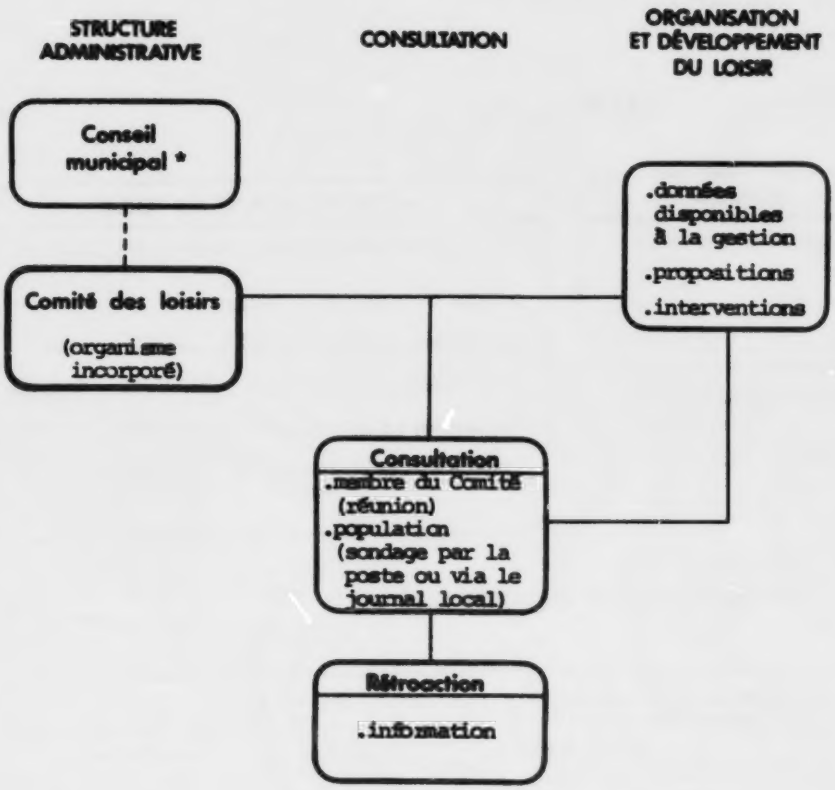
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | ✓ | |
| groupes restreints | | ✓ | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | 1973 | - | - | |
| **objet** | aménagement d'un parc | les activités du Comité des loisirs | programmation d'activités | |
| **forme** | réunion | réunions annuelles et mensuelles | sondage par la poste ou le journal | |
| **mandataire** | Comité des loisirs | Comité des loisirs | Comité des loisirs | |
| **chargé de consultation** | Comité des loisirs | Comité des loisirs | Comité des loisirs | |
| **population consultée** | population en général | membres actifs du Comité | population en général | |
| **participation** | satisfaisante | satisfaisante | insuffisante | |

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




*Les deux (2) municipalités de village et de paroisse confient à un organisme à but non lucratif, incorporé et entièrement autonome, la responsabilité de l'organisation du loisir sous toutes ses formes.

2. *Motivation par rapport à la consultation*

Ce mode de délégation de pouvoir, qui remonte à plusieurs années, n'a jamais fait l'objet d'un mandat officiel de la part de l'une ou l'autre des municipalités. Il s'agit strictement d'une entente verbale de principe à partir de laquelle chacun des conseils municipaux reconnaît l'aptitude du Comité à prendre en charge le loisir et lui accorde, pour la réalisation de ses objectifs, une subvention partielle qui représente, au total des deux (2), un peu moins de 20% de son budget d'opération. Ce n'est qu'au moment du renouvellement de ces subventions que le Comité est tenu d'informer les deux (2) administrations municipales de ses opérations par le biais de la présentation de son bilan financier de l'année terminée, ceci dans le but d'une concertation quant au nouveau montant de subvention que chacune des municipalités lui accordera. Etant donné le retrait des deux (2) conseils du dossier "loisir", cette expérience ne sera commentée qu'à partir des observations du Comité.

La motivation qui anime le Comité des loisirs dans ses actions et le conduit à une consultation régulière des citoyens se traduit par la nécessité de satisfaire les besoins de la population dans la réalisation de son principal objectif qui consiste à "organiser des loisirs sains pour toute la population". Cette condition est d'autant plus significative que le Comité opère avec des budgets restreints.

3. Cadre particulier de la consultation

En raison de la petite taille des municipalités (village et paroisse) concernées et de la structure même du Comité, à savoir que son Bureau de direction est composé de treize (13) citoyens bénévoles intéressés au loisir et élus en assemblée générale par les membres, les échanges entre les citoyens et les responsables du loisir sont favorisés. Ainsi, il n'est pas nécessaire de s'engager dans un mécanisme lourd de consultation pour identifier les besoins de la population. Cette connaissance s'acquière le plus souvent selon un processus de consultation informel mais constant.

De cette façon, le Comité n'a jamais ressenti la nécessité de faire une étude des besoins à l'échelle de toute la municipalité. Le mode d'expression privilégié consiste en des assemblées publiques qui peuvent prendre diverses formes selon les occasions et les besoins. A tous les ans, le Comité fait un sondage auprès de ses membres en assemblée générale sur le bilan de l'année antérieure, sur les besoins et les priorités à venir et sur les orientations à plus ou moins long terme en matière d'organisation du loisir. Tous les autres citoyens intéressés à émettre des opinions ou à proposer des idées ou des projets concrets à quelque niveau que ce soit en loisir peuvent se présenter à cette assemblée annuelle ou même à l'assemblée mensuelle pour en faire part au Comité. Dans le cas où un projet jugé intéressant mérite une attention particulière, il peut faire l'objet d'une assemblée spéciale.

En ce sens, le Comité a déjà commandé spécifiquement une rencontre publique relativement à l'aménagement d'un terrain dont il s'était porté acquéreur en 1973, à la suite de plusieurs réunions avec les deux (2) conseils municipaux. Le but était alors d'identifier avec les citoyens leurs besoins et les priorités dans la réalisation de ce parc et terrain de jeux. De manière à susciter et encadrer la discussion, le Comité avait soumis à la population certaines propositions sur lesquelles elle devait se prononcer mais auxquelles le Comité souhaitait voir se greffer d'autres suggestions.

Finalement, la programmation de nouvelles activités particulières (p.e. cours de ballet-jazz, karaté), suggérées par le Comité ou par des citoyens, font assez souvent l'objet de sondages auprès de la population afin de déterminer le besoin et l'intérêt par rapport à une activité quelconque et d'en identifier une clientèle potentielle.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Les divers mécanismes de consultation mis de l'avant sont relativement simples et presque toujours intégrés aux activités régulières du Comité. Les dépenses qui peuvent être occasionnées par un sondage (brochure, dépliant) ou une réunion sont comprises à l'intérieur des budgets d'opération du Comité. De plus, celui-ci ne fait jamais appel à des ressources

extérieures pour la réalisation de ses consultations, à l'exception de l'information qui peut être publiée dans le journal local. Toutefois, il importe de mentionner que le Comité avait obtenu une subvention de $15 000 du Haut-Commissariat pour l'achat de son terrain et la réalisation de ses premiers aménagements, de même que le support de spécialistes dans ces aménagements par l'entremise du C.R.L..

5. Information préparatoire à la consultation

En ce qui a trait aux assemblées générales annuelles ou mensuelles, elles sont fixées à l'avance au calendrier et annoncées dans le journal local distribué à tous les foyers. Un ordre du jour auquel peuvent s'ajouter certains éléments nouveaux est toujours présenté en début de rencontre. Le même processus est utilisé dans le cas de réunions spéciales, en l'occurrence celle qui concernait l'aménagement du terrain à aménager. A cette occasion, cependant, la population était informée des limites d'intervention sur ce terrain en relation avec les contraintes budgétaires plus particulièrement.

Quant aux sondages sur la programmation d'activités nouvelles, ils sont parfois présentés à l'intérieur d'un dépliant distribué à chaque foyer, et à d'autres occasions annoncés dans le journal local. Il s'agit de quelques informations et/ou questions relatives aux horaires, à la tarification et/ou à l'intérêt des individus et visant à identifier une clientèle probable.

6. Participation des citoyens à la consultation

C'est dans le cadre des assemblées générales annuelles que la population se manifeste le plus, que ce soit à titre de membre actif du Comité (détenteur de carte de membre) officiellement impliqué, ou simplement à titre de personne intéressée. Sans égard au taux de participation, le Comité estime que la qualité des participants lui permet d'obtenir le pouls réel de la population en général, en termes de satisfaction, par rapport aux activités et réalisations en cours, et de connaissance de ses besoins et de ses aspirations. De la même manière, la réunion publique spéciale concernant l'aménagement du parc et terrain de jeux a permis de rejoindre les citoyens les plus intéressés.

La participation de la population en général aux différents sondages sur la programmation n'est pas aussi forte, cependant. Bien que cette formule de consultation soit plus simple à réaliser que les réunions publiques, les appels téléphoniques escomptés des citoyens sur réception de dépliants ou à la suite d'informations publiées à cet effet dans le journal local sont relativement peu nombreux.

7. Suivi de la consultation

Toutes les questions discutées lors des assemblées générales du Comité ou lors d'une assemblée spéciale sont résumées sous forme de compte rendu et présentées aux assemblées subséquentes. De cette façon, tous les citoyens intéressés à connaître les résultats de ces démarches de consultation peuvent s'y présenter, même s'ils ne sont pas membres officiels de l'organisme.

Par ailleurs, le journal local transmet les diverses informations fournies par le Comité, susceptibles d'intéresser la population en général.

La confiance accordée par la population au Bureau de direction du Comité, en raison d'une communication facile avec les citoyens et de l'implication directe des directeurs dans le milieu, permet d'en arriver assez rapidement à un consensus lors des assemblées. Cette ouverture d'esprit des gens du Comité favorise une prise de décision qui n'est jamais remise en question par la population puisque ces décisions cherchent à satisfaire les besoins exprimés.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Globalement, le Comité est satisfait du déroulement des assemblées générales et spéciales parce qu'il réussit, de cette façon, à atteindre vraiment les personnes les plus intéressées et qui vont chercher à s'impliquer directement dans les activités sociales ou sportives. Par ailleurs, le fait que la population laisse "carte blanche" au Comité dans l'organisation et le développement du loisir, d'une part, et que l'on rencontre rarement de dissidents aux assemblées, d'autre part, traduisent nécessairement un niveau de succès intéressant dans cette forme de consultation. La réponse n'est pas aussi évidente, toutefois, en ce qui a trait aux sondages relatifs à la programmation d'activités nouvelles.

b) avantages perçus

La consultation de la population sur ses besoins et aspirations offre au Comité la garantie d'une participation aux activités (choix des priorités) et d'une utilisation des équipements (rentabilité) qu'il décidera d'implanter. C'est un avantage considérable si l'on tient compte des économies budgétaires qu'une telle prise de position permet de réaliser.

c) difficultés rencontrées

Le problème majeur rencontré par le Comité dans toutes ses démarches de consultation est l'indifférence d'une bonne partie de la population face à l'organisation et à la pratique d'activités de loisir. En réponse à cette situation, malgré l'application de diverses méthodes de consultation (réunions publiques, sondages par la poste ou par téléphone), il n'en demeure pas moins qu'il est difficile d'intéresser et de faire participer cette population.

En outre, il faut souligner que la problématique autour d'une consultation relative à l'aménagement d'un parc de terrains de jeux, par exemple, est plus difficile à définir que la simple présentation d'un sondage en rapport avec une nouvelle activité, bien qu'un tel sujet de consultation soulève davantage l'intérêt des citoyens.

9. Impact de la consultation

La consultation menée sous diverses formes permet de préciser les besoins de la population et, par conséquent, de déterminer en fonction des budgets disponibles les priorités d'actions en réponse à ces besoins; ces priorités tiennent également compte des idées nouvelles parfois mises de l'avant par des citoyens et qui sont appuyées par une majorité de participants aux assemblées. En outre, fidèle à son principal objectif, le Comité s'engage à ajuster ses interventions dans le sens de ces priorités et de formuler ses grandes orientations sur la base des attentes de la population.

Concrètement, les programmations d'activités élaborées par le Comité intègrent, dans la mesure du possible, les nouvelles demandes des citoyens après identification, par sondage, d'une clientèle suffisante pour ces activités. Les aménagements de terrains de balle et de soccer déjà réalisés sur le terrain acheté par le Comité voulaient également satisfaire les besoins exprimés par les citoyens les plus intéressés de s'impliquer dans les activités de loisir.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

A travers les différents moyens que s'est donné le Comité, la population a la possibilité de s'exprimer continuellement même si cette consultation ne revêt pas toujours un caractère officiel. Cependant, étant donné que tous les organismes ne sont pas rattachés au Comité (Age d'or, Club optimiste, etc.), il faudrait qu'il y ait, en quelque sorte, une structure de concertation, c'est-à-dire un autre Comité qui rassemblerait tous les organismes au niveau de la programmation afin d'éviter qu'il y ait duplication d'activités dans la municipalité et conflit d'horaires. Depuis un certain temps, les organismes essaient de s'informer des autres manifestations dans la municipalité afin de travailler dans ce sens, mais on sent le besoin d'aller encore plus loin et de tenter d'offrir des activités différentes d'un organisme à l'autre.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Le guide sur la consultation devrait s'intéresser à l'aspect méthodologique du processus et fournir certains exemples de fonctionnement utilisés dans d'autres municipalités. C'est à travers ces expériences très concrètes que le Comité pourra puiser des informations pertinentes qui pourront être adaptées aux besoins de la municipalité. De plus, il pourrait présenter certaines formes de questionnaires relatifs à l'identification des besoins de la population.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 2
**Titre du (des) répondeur(s) :** deux (2) conseillers municipaux, dont un (1) était membre du Comité des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** moins de 5 000 hab.

**type :** rurale

**vocation :** agricole

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Conseil de ville

**postes permanents :** aucun

**postes temporaires / à temps partiel :** 5

**organismes de loisir (nb) :** donnée non fournie

**bénévoles (nb) :** 60

**ententes avec :** municipalité voisine
commission scolaire

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

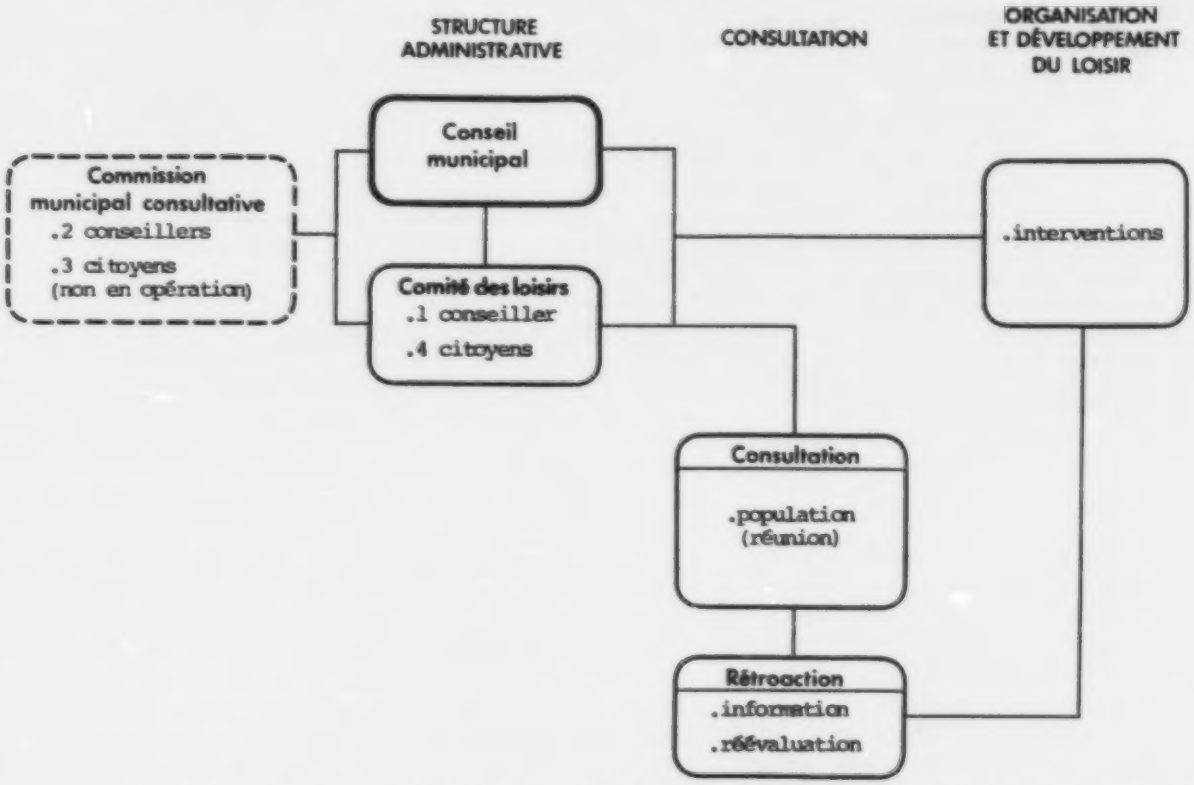
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | ✓ | | |
| groupes restreints | | | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | 1981 | 1982 | | |
| **objet** | le loisir dans la municipalité | Aménagement d'un parc | | |
| **forme** | réunion | réunion | | |
| **mandataire** | Conseil municipal | Comité des loisirs | | |
| **chargé de consultation** | Conseil municipal | Comité des loisirs | | |
| **population consultée** | population en général | population en général | | |
| **participation** | satisfaisante | satisfaisante | | |

# Fiche analytique

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir




Un comité local des loisirs à caractère strictement consultatif a été formé pour réaliser une consultation des citoyens à l'été 1982. Avec la création de la Commission consultative, dont le mandat n'était pas encore précisé au moment de l'entrevue, le conseiller s'est retiré du Comité des loisirs. Maintenant, le rôle de ce Comité est de contribuer à l'organisation d'activités dans la municipalité au même titre que les autres organismes de loisir.

## 2. Motivation par rapport à la consultation

Dans cette municipalité où la taille restreinte de la population facilite les échanges entre les citoyens et les élus municipaux, la consultation, sous une forme "organisée", auprès de l'ensemble de la population, constitue un phénomène relativement nouveau qu'il serait souhaitable de répéter. Ce mécanisme est perçu comme l'occasion de répondre le plus adéquatement possible aux besoins des citoyens en les impliquant directement dans le choix des priorités en matière de loisir.

## 3. Cadre particulier de la consultation

Suite à l'acquisition d'un terrain municipal voué à des activités de loisir, le Conseil de ville a confié au Comité des loisirs local, lui-même formé au cours d'une assemblée publique, la responsaiblité de mener

une consultation permettant de recueillir, auprès de la population en général, toutes les suggestions relatives à l'aménagement de cet espace. Dans cette optique, le Conseil et le Comité des loisirs ont évité de fournir à la population des propositions ou des éléments préétablis de solution, croyant sincèrement que dans pareil cas ce n'était pas une bonne chose que d'orienter les choix des individus; le seul principe directeur qui devait guider cette intervention des citoyens concernait la double vocation du terrain, à savoir une halte routière pour les voyageurs et un parc accessible à la population locale.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Etant donné que l'aménagement de ce parc municipal constituait un projet-pilote du C.R.L., la municipalité a pu bénéficier de ses services techniques et professionnels, tant pour la consultation que pour la réalisation des plans d'aménagement et paysagers. A l'intérieur même de la démarche de consultation, l'appui du C.R.L. a été plus précisément apprécié aux étapes de:

1) l'organisation, par la préparation (rédaction, impression) d'une lettre de convocation de la population à une assemblée publique;

2) l'opération, par l'animation de cette assemblée publique;

3) l'analyse des résultats, par l'élaboration d'une esquisse de plan d'aménagement à partir des suggestions des citoyens.

Le Comité des loisirs a également été appuyé, dans cette démarche de consultation, par quelques bénévoles pour la distribution des lettres de convocation à chacun des foyers de la municipalité et la réalisation d'une chaîne téléphonique le jour de l'assemblée.

5. Information préparatoire à la consultation

L'information fournie à la population dans la lettre de convocation à une assemblée publique précisait très simplement le sens de la consultation qui visait à ramasser toutes les suggestions concernant les équipements à mettre en place dans ce parc à double vocation (loisirs touristique et local).

6. Participation des citoyens à la consultation

Considérant le manque relatif de dynamisme en loisir au cours des années précédant la formation du comité des loisirs (1981) et, de ce fait, la nécessité d'impliquer le plus de monde possible dans la pratique du loisir, la municipalité désirait faire un parc à l'image des aspirations et des besoins de l'ensemble des citoyens, y compris ceux qui n'étaient pas rattachés à un organisme quelconque de loisir. Le choix de la formule de consultation par le biais d'une assemblée publique se voulait une méthode simple et dynamique de recueillir les propositions de tous les gens intéressés et, en ce sens, la participation a été très bonne. Il semblerait que la "chaîne téléphonique" soit ici un moyen de participation auquel les gens répondent très bien.

7. Suivi de la consultation

Après avoir analysé les suggestions recueillies lors d'une première assemblée publique, le Comité des loisirs, appuyé de personnes-ressources du C.R.L., a élaboré une liste de propositions couvrant les diverses demandes des citoyens, lesquelles ont été présentées au Conseil. Celui-ci a alors décidé, de concert avec le Comité, de retourner en assemblée publique (40 personnes présentes) pour discuter de ces diverses propositions (mises sur une esquisse de plan d'aménagement) en relation avec les contraintes techniques de l'espace à aménager. La décision finale du Conseil reflétait donc les désirs exprimés par la majorité des citoyens.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

En regard du taux de participation et de l'implication des citoyens aux assemblées publiques, l'expérience menée est très concluante, d'autant plus que la municipalité a réussi à rejoindre vraiment tous les groupes d'âge.

b) avantages perçus

L'un des principaux avantages perçus par le Conseil municipal au cours de cette consultation est l'apport d'idées nouvelles auxquelles ni ses membres ni le Comité des loisirs n'auraient pensé. Cette ouverture vers des éléments nouveaux est très intéressante en matière d'aménagement, mais également essentielle sur le plan de la satisfaction des besoins réels de la population.

c) difficultés rencontrées

Il est évident que le support offert par le C.R.L. tout au long de cette démarche a permis de contrer presque toutes les difficultés susceptibles d'être rencontrées au cours d'une consultation publique. La seule faiblesse vient d'un manque de préparation pour la conduite de l'assemblée, laquelle devrait assurer un déroulement plus facile et efficace. En ce sens, l'animation des rencontres constitue probablement la principale difficulté d'une telle formule de consultation.

9. Impact de la consultation

Alors que la consultation a permis aux citoyens de se sentir davantage participants aux décisions prises quant à l'aménagement du parc, le Conseil pour sa part tire sa satisfaction du sentiment d'avoir maintenant réalisé quelque chose qui réponde véritablement aux intérêts des gens. Cette consultation est considérée comme une expérience pilote en regard des résultats obtenus et ouvre la voie sur une volonté réelle des élus municipaux de répéter cette démarche non seulement en loisir mais aussi sur d'autres aspects de la vie municipale.

Plus concrètement, la consultation a suscité une implication plus importante des bénévoles d'une part, et un plus grand dynamisme en loisir, d'autre part, favorisant la création d'une Commission municipale consultative en loisir (opérationnelle à partir de l'automne 1983).

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

La municipalité ne s'est à peu près pas prononcée sur cette question puisqu'une telle structure ne s'y impose pas vraiment comme un besoin. Les échanges, tels que soulignés précédemment, sont faciles et la nouvelle détermination face à une consultation régulière sur des besoins et objets spécifiques devrait assurer l'harmonie au sein de la municipalité et ajouter à la qualité de vie des citoyens.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Le guide sur la consultation devrait se présenter comme un document technique de référence dans lequel il serait possible de trouver une réponse aux questions susceptibles de surgir aux diverses étapes d'une consultation. En ce sens, il devrait proposer certains mécanismes de consultation, fournir des moyens facilitant la réalisation d'un sondage, renseigner sur les méthodes d'animation à employer lors de rencontres publiques. Facilement accessible, le guide pourrait permettre un meilleur suivi à l'arrivée de personnes nouvelles au sein du Conseil ou des comités.

Le guide sur la consultation pourrait être l'occasion pour les municipalités d'obtenir la liste de tous les organismes publics, para-publics et privés aptes à les aider dans leurs démarches de consultation. De plus, il pourrait fournir la liste des programmes de subvention disponibles de même que des explications sur la façon de remplir ces demandes.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 3
**Titre du (des) répondeur(s) :** 2 Conseillers municipaux, dont 1 est membre de la Commission
Président de la Commission
Urbaniste de la ville

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** moins de 5 000 hab.

**type :** semi-urbaine

**vocation :** industrielle et de villégiature

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Conseil municipal

**postes permanents :** 1

**postes temporaires / à temps partiel :** aucun

**organismes de loisir (nb) :** donnée non fournie

**bénévoles (nb) :** 90

**ententes avec :** aucune

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

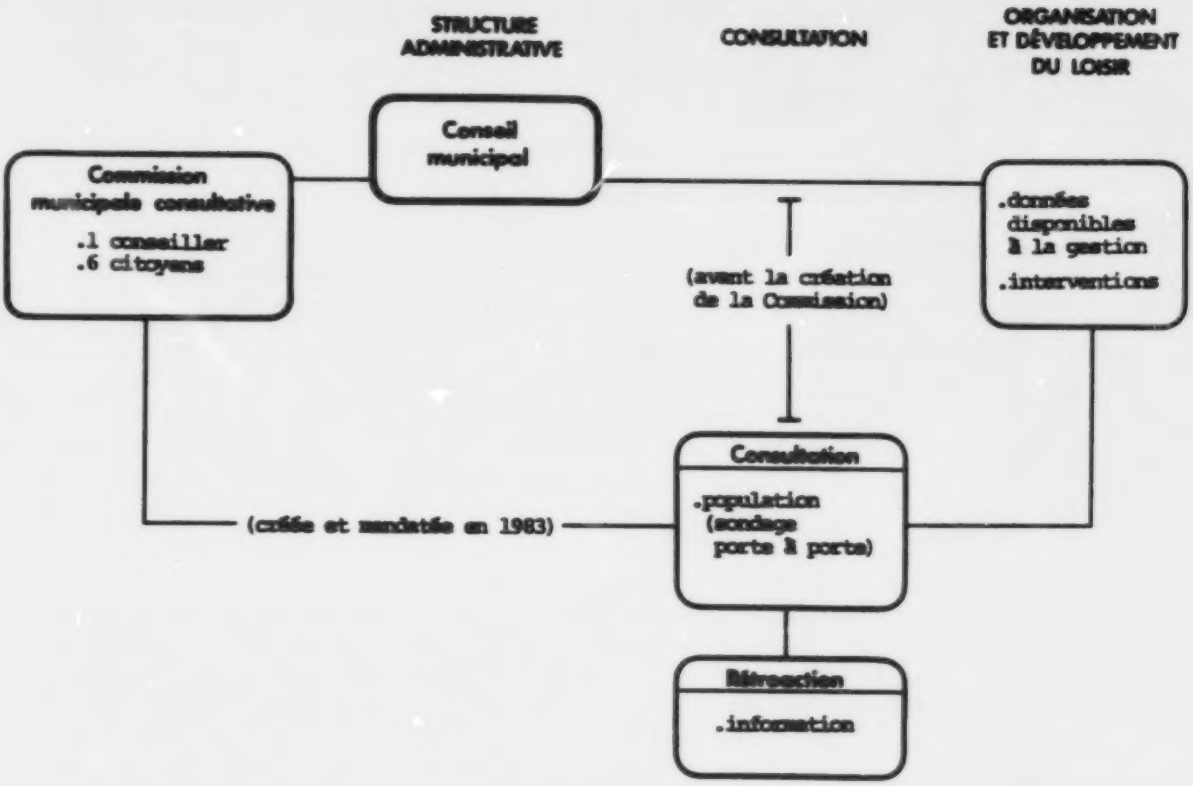
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | ✓ | | |
| groupes restreints | | | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| année | 1979 | 1980 | | |
|---|---|---|---|---|
| objet | inventaire socio-économique | aspirations et besoins | | |
| forme | sondage porte à porte | sondage porte à porte | | |
| mandataire | urbaniste de la ville | urbaniste de la ville | | |
| chargé de consultation | permanent et contractuels | contractuels | | |
| population consultée | population en général | échantillon de population | | |
| participation | satisfaisante | satisfaisante | | |

# Fiche analytique

## 1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




*Avant la création de la Commission municipale consultative, au début de l'été 1983, le Conseil municipal était l'initiateur de la consultation des citoyens. En l'absence d'un Service des loisirs ou de tout autre organisme de gestion, l'urbaniste de la Ville avait été mandaté pour réaliser 2 consultations. Récemment, par sa création, la Commission a obtenu du Conseil le mandat de consulter les citoyens sur les priorités et les moyens d'action en loisir, mais son rôle demeure essentiellement consultatif auprès de l'administration municipale. La gestion du loisir appartient encore au Conseil mais quelques organismes de loisir locaux et régionaux participent à l'organisation d'activités dans la municipalité.*

## 2. *Motivation par rapport à la consultation*

*Devant les tendances récentes dans l'évolution des mentalités, il est devenu pratiquement impensable pour les planificateurs urbains de faire le "découpage" d'un territoire municipal sans prendre en considération les besoins des citoyens. D'ailleurs, cette prise de conscience générale influence de plus en plus la législation québécoise qui tend, à l'intérieur de règlements ou de programmes, à encourager les municipalités à s'engager dans un processus de consultation de leur population.*

Toutefois, l'implication souhaitée des citoyens doit être réalisée à l'intérieur de certaines limites puisque la population en général est incapable de réaliser la synthèse de ses besoins et de ses aspirations. Ce cadre d'intervention commande leur implication dans l'organisation et le développement du loisir à travers la rencontre d'un objectif fondamental à savoir une plus grande satisfaction des besoins de la population locale dans la réalisation des orientations de la municipalité.

3. Cadre particulier de la consultation

C'est dans le cadre d'une réorganisation de la structure administrative et dans celui de la réalisation d'un plan directeur d'urbanisme que la municipalité a procédé pour la première fois à une consultation publique. En raison du caractère particulier de cette municipalité à vocation touristique et de villégiature (la population flottante et touristique totalise 1782 personnes), l'étude sur les aspirations et les besoins des citoyens (été 1980) a été précédée d'un inventaire socio-économique (été 1979). Ces sondages touchaient ainsi à tous les aspects de la vie municipale mais le second identifiait entre autres comme objectif la détermination des besoins et des aspirations dans le domaine des loisirs et des services communautaires.

Plus récemment, avec la création d'un Comité consultatif des loisirs (été 1983), les organismes ont été approchés afin de s'entendre sur l'utilisation de certains équipements sportifs et récréatifs. Ceci ne constitue qu'une première étape dans l'action que doit entreprendre ce comité puisqu'il est stipulé clairement par écrit dans son mandat qu'il doit "assurer une consultation valable des citoyens de la municipalité sur les priorités et les moyens d'action nécessaires à un développement du loisir local qui soit conforme aux aspirations et aux besoins des intéressés".

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Les deux (2) enquêtes auprès de la population ont été réalisées dans le cadre de programmes fédéraux de subvention (projets Canada au travail), l'une par des étudiants (au nombre de trois (3), à l'été 1979) et l'autre par des nouveaux diplômés universitaires (trois (3) également, à l'été 1980), sous la surveillance de l'urbaniste de la ville. Les montants de subvention, totalisant $30 000 environ, ont servi en majeure partie à défrayer le coût des salaires qui se sont échelonnés sur trois (3) mois dans chacun des cas.

Pour la compilation et le traitement des données, les deux (2) équipes de travail avaient à leur disposition le service informatique d'une université. Finalement, mentionnons que ces contractuels étaient également chargés de la rédaction des rapports d'études.

5. Information préparatoire à la consultation

Tous les foyers avaient été avisés au préalable, sur réception d'un formulaire par la poste, de la visite d'enquêteurs devant remplir avec

eux un questionnaire-sondage aux fins d'une consultation publique par la municipalité. Etant donné que ces enquêtes constituaient une première démarche exploratoire (inventaire socio-économique et détermination des besoins), les questionnaires avaient été conçus "conformément aux normes établies pour ce genre d'études", sans référence à une problématique ou à un contexte particulier à la municipalité. Toutefois, lors de l'enquête relative aux besoins et aspirations de la population, la méthode de sondage par entrevue avaient permis de recueillir les commentaires spontanés de certains citoyens.

6. Participation des citoyens à la consultation

L'étude de 7979 consistait en un inventaire socio-économique systématique de toute la population qui habite le territoire municipal, donc y compris la population flottante qui représente un pourcentage non négligeable par rapport à la population permanente. En fait, cette population de villégiateurs devient relativement importante tout au long de la période estivale et pendant les mois d'hiver les plus favorables à la pratique du ski alpin et du ski de randonnée, d'où la nécessité de les recenser dans un premier temps, pour ensuite en arriver à identifier leurs besoins.

Lors de la deuxième étude, les enquêteurs ont pu limiter leurs entrevues à un peu moins de la moitié des foyers en procédant auprès d'un échantillon de population de 445 individus qui tenait compte de la distribution de la population dans chaque quartier. La représentativité de cet échantillonnage par rapport à la population en général a été démontrée par comparaison avec les résultats de l'inventaire socio-économique effectué l'année précédente.

Dans les deux (2) cas, le taux de participation estimé à 95% a démontré l'efficacité de la méthode du sondage par entrevue. En cas d'absence d'un répondeur, l'enquêteur laissait une carte portant un numéro de téléphone où le rejoindre, et s'il se trouvait encore sans réponse après une semaine, il essayait de contacter une dernière fois le répondeur.

7. Suivi de la consultation

Toute la population intéressée à connaître les résultats des études était invitée à une rencontre d'information publique où l'on présentait le résumé des analyses accompagné d'un diaporama. En outre, la municipalité a fait mention dans les journaux de la disponibilité des rapports d'étude à l'Hôtel de Ville pour fins de consultation.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Les deux (2) consultations ont été menées avec succès si l'on considère le taux de participation de la population et le respect des échéanciers par les équipes de contractuels. Toutefois, les gens sont peu conscients de l'influence qu'ils peuvent exercer sur les politiques de développement de leur municipalité à en juger par leur moins forte implication aux réunions publiques.

b) avantages perçus

Tandis que la consultation des citoyens assure aux responsables municipaux un meilleur suivi du développement de leur municipalité, elle transmet à la population un sentiment d'appartenance à leur ville par une meilleure connaissance de la situation en général (information disponible quant aux résultats) et une volonté de la part des dirigeants de les impliquer dans l'organisation des activités de la municipalité.

Par ailleurs, avec la création du Comité consultatif des loisirs, la consultation du Comité et/ou des organismes bénévoles qui oeuvrent dans ce domaine, sur une base régulière et en certaines occasions spécifiques, devrait permettre à la municipalité d'obtenir beaucoup plus rapidement le pouls de la population du fait de leur implication directe et de leur meilleure connaissance du loisir.

c) difficultés rencontrées

Tout au long de la démarche de consultation et de l'analyse des résultats, aucune difficulté d'importance n'a été signalée par les contractuels ou l'urbaniste responsable à la municipalité.

9. Impact de la consultation

Les sondages réalisés auprès de la population profitent d'abord directement à l'urbaniste de la ville dans la réalisation d'un nouveau plan directeur qui doit être déposé cet automne (1983). Le "découpage" du territoire et les orientations de développement proposés dans tous les domaines de la vie municipale rendront compte des caractéristiques socio-économiques et des besoins et aspirations de la population.

Par rapport au loisir plus précisément, l'enquête de 1980 aura sans doute favorisé la création récente d'un Comité consultatif de sept (7) membres, dont six (6) citoyens, lequel est mandaté officiellement par le Conseil pour assurer, entre autres, une consultation de la population sur les priorités en loisir. En ce sens, les études réalisées serviront de base à leur action. Cette situation traduit une certaine volonté du Conseil de laisser progressivement entre les mains des citoyens l'organisation et le développement des activités de loisir, quoique le Comité soit consultatif. En fait, cette nouvelle prise de conscience face à la nécessité de créer un loisir à l'image de la population locale, et non plus pour les villégiateurs, devra déboucher sur la création d'un nouveau service municipal de loisir dont le directeur, doté de pouvoirs décisionnel et administratif, assurera le suivi entre le Comité, représentatif des organismes et des citoyens, et le Conseil de Ville; cette structure administrative souhaitée apparaît ici comme la mieux adaptée au contexte particulier de la présence de deux (2) clientèles distinctes, les résidants permanents et la la population flottante.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Considérant les nouvelles tendances face à la consultation et les nombreux efforts consentis à tous les paliers gouvernementaux pour informer la popu-

lation et lui faire prendre conscience de l'influence qu'elle peut exercer auprès de certaines instances, on se dirige obligatoirement vers une forme de consultation permanente.

A court terme, le Comité consultatif qui entend organiser son action autour des efforts des bénévoles assurera cette fonction devant l'éventuel Service municipal des loisirs et le Conseil de Ville. A plus long terme, cependant, la consultation des citoyens reviendra fort probablement à la M.R.C. en relation avec son rôle de support technique et professionnel qu'elle doit offrir aux municipalités. A l'heure actuelle, elle a déjà entrepris ce travail auprès des administrations municipales dans le cadre du schéma d'aménagement régional. Toutefois, il ressort clairement au niveau de la M.R.C. que la planification et le développement du loisir doit d'abord être bien orchestré dans chacune des municipalités si l'on veut en assurer le bon fonctionnement à l'échelle régionale. Aussi, c'est en réponse à des mandats bien spécifiques formulés par chacune des municipalités que la M.R.C. assurera la consultation des citoyens.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Le guide devrait présenter une description systématique mais simple des mécanismes de consultation existants; en ce sens, il pourrait contenir une synthèse sous forme de tableau des différentes approches utilisées par les municipalités. Par ailleurs, le guide devrait fournir des moyens par susciter la participation des citoyens, pour animer des rencontres publiques, puisque le spécialiste en loisir n'est pas nécessairement expert en consultation. La formulation de questions types pouvant être adaptées à chacun des cas dans l'étude des besoins serait également un outil intéressant. Finalement, le guide pourrait fournir certains éléments de comparaison avec d'autres municipalités en ce qui a trait à l'établissement d'une politique de fonctionnement en loisir (utilisation des terrains et locaux: priorités, horaires, tarification, etc.).

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 4
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur du Service des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** moins de 5 000 hab.

**type :** semi-urbaine

**vocation :** de service

**état de la population :** vieillissante

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 2

**postes temporaires / à temps partiel :** donnée non fournie

**organismes de loisir (nb) :** 36

**bénévoles (nb) :** 250

**ententes avec :** municipalité voisine
commission scolaire
cégep, université

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

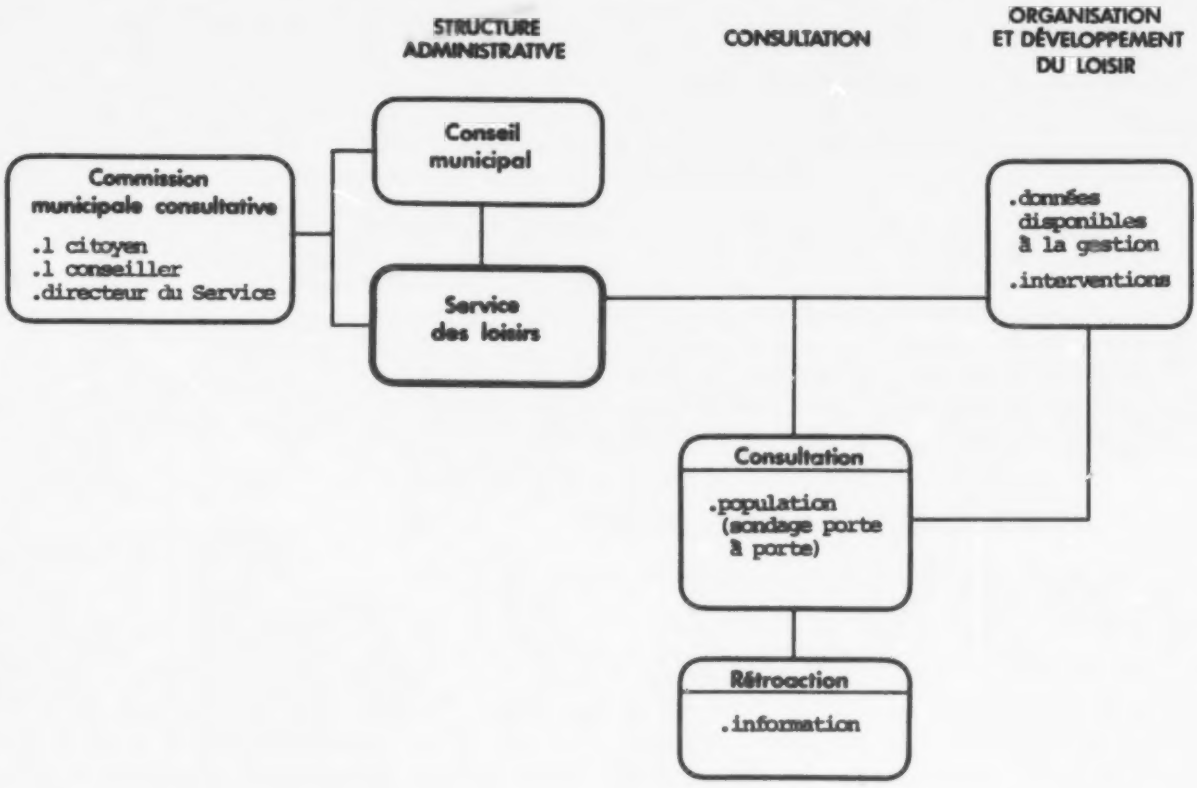
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | ✓ | | |
| groupes restreints | | | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| année | 1980 | | | |
| objet | besoins en loisir | | | |
| forme | - sondage | | | |
| mandataire | Commission consultative | | | |
| chargé de consultation | permanents du Service et bénévoles | | | |
| population consultée | population en général | | | |
| participation | satisfaisante | | | |

# Fiche analytique

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir




## 2. Motivation par rapport à la consultation

Mandatée par le Conseil municipal pour l'informer de la situation du loisir, la Commission des loisirs tenait à bien connaître les gens et leurs besoins en cette matière. La consultation offre ainsi la possibilité de se rapprocher de la population et fournit les moyens de bâtir une programmation à long terme. En rendant la Commission et le Service des loisirs plus efficaces, elle contribue à la promotion de ces organismes auprès du Conseil municipal, leur assurant ainsi, en principe, un meilleur soutien.

Par ailleurs, et comme la consultation intéresse souvent des groupes restreints partageant un intérêt commun, on ne saurait prétendre à l'universalité des besoins manifestés, de sorte qu'on ne croit pas devoir inscrire la consultation dans le processus décisionnel. Cependant, la consultation ne peut qu'influencer les décideurs qui ne sont certes pas indifférents aux avantages politiques qu'une plus grande satisfaction des besoins réels de la population peuvent entraîner.

## 3. Cadre particulier de la consultation

D'abord issue de ce besoin fondamental de connaître les besoins de la population pour mieux la desservir, la consultation s'est organisée autour d'un questionnaire qui devait renseigner la Commission et le

Service des loisirs sur les habitudes et les désirs de cette population en matière d'activités sportives, culturelles, communautaires et de plein air.

Instigateur de cette consultation, le Service des loisirs ne devait cependant pas en être le seul bénéficiaire, car plusieurs organismes indépendants complètent la programmation offerte par le Service des loisirs. Ce dernier joue un rôle conseil et de coordination auprès des organismes privés dont il encourage la formation, de façon à ce que les activités de loisir soient de plus en plus sous la responsabilité directe des citoyens.

L'opération consultation devait donc permettre de préciser les besoins de la population, de programmer à plus long terme des activités susceptibles de satisfaire ces besoins, et d'orienter sur des voies profitables les organismes privés désireux de poursuivre leurs activités ou d'en offrir de nouvelles. Cette démarche de consultation doit prendre finalement un caractère permanent, de par la présence ou la disponibilité du Service des loisirs auprès des organismes privés, et de par sa volonté d'y recueillir l'information nécessaire à l'ajustement constant de sa programmation.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Malgré la taille de la municipalité (moins de 5 000 hab.), il a fallu consacrer près de neuf mois à la consultation et y engager un budget de $18 000. Toutes les étapes furent réalisées par le personnel permanent du Service (le directeur et une secrétaire) avec l'aide de bénévoles.

Dans un premier temps, la Commission des loisirs a donc bâti un questionnaire relativement élaboré. Par la suite, des personnes habituées à réaliser les énumérations de listes électorales furent retenues et rémunérées afin de passer de porte à porte et d'administrer le questionnaire qui s'adressait à la fois aux adultes et aux enfants. L'équipement technique nécessaire à l'impression des documents a été fourni par la ville.

5. Information préparatoire à la consultation

Afin de sensibiliser la population à la consultation sur le loisir, la municipalité a fait parvenir à chaque adresse une lettre explicative soulignant les buts visés par la consultation et avisant les gens de la venue prochaine de l'intervieweur.

6. Participation des citoyens à la consultation

Il fut décidé de rejoindre la population en général en passant de porte à porte. Ceci a permis d'atteindre 60% de la population totale de la localité. Afin de bien cerner les besoins spécifiques à chaque groupe, le questionnaire avait été formulé en deux (2) parties, l'une pour les adultes et l'autre pour les enfants.

7. Suivi de la consultation

Les résultats de la consultation ont été publiés dans le journal local

avec un certain retard, ce qui explique peut-être le fait que l'on n'ait enregistré aucune réaction individuelle ou de groupe à la suite de cette publication.

Si le Conseil municipal n'a pas encore donné suite à cette consultation, les résultats de l'enquête ont été récupérés toutefois par le Service des loisirs qui s'en est servi pour ajuster ses interventions aux besoins exprimés par la population.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Puisqu'une bonne majorité de la population a répondu au questionnaire et que l'intérêt pour les loisirs a semblé ravivé, le niveau de succès est très satisfaisant. Ceci s'explique par une bonne information de la population avant le début de la consultation et par l'intérêt manifesté par les gens au moment même de sa réalisation, grâce peut-être à la méthode utilisée.

b) avantages perçus

Selon le Service des loisirs, la consultation ajoute à la qualité de la vie des citoyens, en ce sens qu'après l'analyse des données recueillies, on est en mesure de mieux répondre aux besoins des gens. C'est également un moyen d'améliorer la qualité du travail des responsables du loisir, si l'opération est réellement orientée sur la plus grande satisfaction des besoins des citoyens.

c) difficultés rencontrées

L'analyse et l'interprétation des résultats sont à la source des principales difficultés rencontrées lors des différentes étapes de la consultation. En effet, le manque de méthode pour réaliser cette étape a engendré une perte de temps pour les responsables de la consultation.

9. Impact de la consultation

Alors que l'expérience de la consultation ne semble pas avoir modifié les vues et les façons de faire du Conseil municipal, le Service des loisirs a pu, par contre, en tirer des informations qui lui ont servi réellement à satisfaire davantage les besoins de la population à court terme et à donner un second souffle au loisir dans la municipalité. Le lancement d'un périodique (francophone et anglophone) sur le loisir de même que la formation de nouveaux organismes indépendants ne sont certes pas étrangers à la consultation. Les citoyens seront désormais déjà mieux informés et l'introduction de nouvelles activités via les organismes récemment créés ne pèsent en rien sur les budgets disponibles pour le loisir tout en élargissant la programmation offerte. Par ailleurs, la consultation semble encore avoir eu un effet direct et positif sur l'intérêt et la participation des citoyens aux activités de loisir. C'est au niveau des fêtes populaires et des activités sportives que les changements ont été les plus marqués.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

La mise en place d'une structure permanente de consultation garantirait une meilleure prise en compte des besoins de la population. Cette structure pourrait prendre la forme d'un comité permanent indépendant du Conseil municipal. Son rôle serait de réunir et d'assurer une concertation encore plus efficace entre les divers intervenants.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Le guide sur la consultation devrait être simple dans sa présentation et expliciter les différentes étapes inhérentes à une bonne consultation. Vu l'évolution rapide des idées, il serait souhaitable de rééditer ce guide à toutes deux ou trois ans afin de l'adapter aux changements.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 5
**Titre du (des) répondeur(s) :** Conseiller municipal

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** moins de 5 000 hab.

**type :** rurale

**vocation :** mono-industrielle

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Comité des loisirs

**postes permanents :** aucun

**postes temporaires / à temps partiel :** 2

**organismes de loisir (nb) :** 20

**bénévoles (nb) :** 50

**ententes avec :** commission scolaire

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

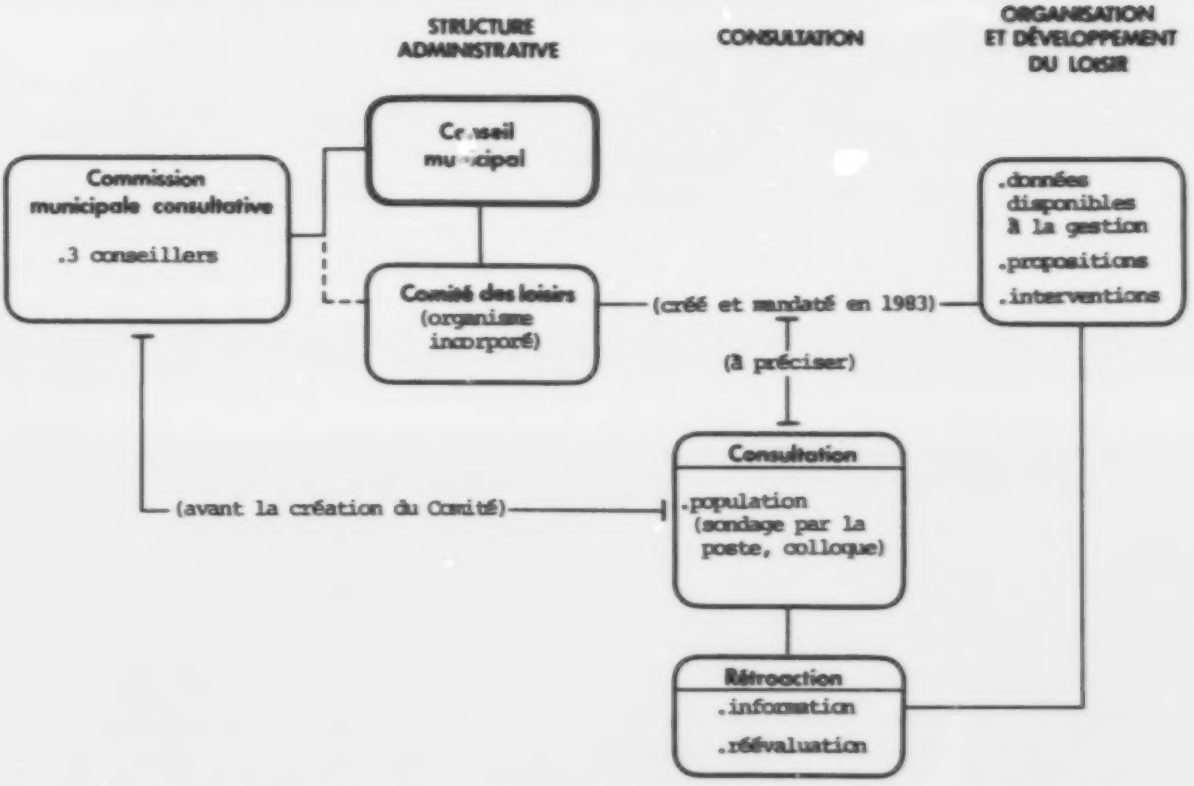
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | ✓ | | |
| groupes restreints | | | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| année | 1982 | 1983 | | |
|---|---|---|---|---|
| objet | préférences face aux activités | restructuration du loisir | | |
| forme | sondage par la poste | colloque avec questionnaire | | |
| mandataire | Commission consultative | Commission consultative | | |
| chargé de consultation | Commission consultative, bénévoles | Comité d'étude | | |
| population consultée | population | population | | |
| participation | insuffisante | insuffisante | | |

# Fiche analytique

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir




La municipalité a récemment confié à un organisme à but non lucratif, incorporé et entièrement autonome, la responsabilité de l'organisation du loisir sous toutes ses formes.

## 2. Motivation par rapport à la consultation

La consultation constitue pour l'administration municipale un moyen de cerner les besoins réels de la population afin de se donner une ligne de conduite générale allant dans le sens de ces besoins, de réajuster ses actions dans le milieu et de trouver également des solutions aux problèmes existants puisque la population est en mesure d'y apporter des éclaircissements. Dans un contexte où l'on considère que le loisir n'est pas du seul ressort des élus municipaux mais concerne aussi la population en général, la consultation permet d'intégrer le citoyen au processus de décision. En ce sens, la responsabilité de fournir au citoyen intéressé les moyens de s'impliquer revient à la municipalité.

## 3. Cadre particulier de la consultation

Les consultations se sont inscrites dans le sens des volontés du Conseil municipal qui entendait donner un nouveau souffle au loisir dans la municipalité. Après avoir interrogé tous les foyers à l'intérieur d'un

questionnaire très simple sur leurs préférences face aux activités de loisir, la municipalité a décidé de pousser plus loin son questionnement étant donné que les réponses obtenues étaient insatisfaisantes et n'allaient pas dans le sens de ses attentes par rapport à cette consultation. Ainsi, cette première consultation aura été, en quelque sorte, le catalyseur d'une seconde démarche visant un plus grand objectif, soit la restructuration globale du loisir dans la municipalité. En fait, ce second exercice est apparu comme un moyen valable de cerner les besoins de la population, mais aussi de se garantir une participation active des citoyens, par le biais d'un colloque, à la réorganisation du loisir selon une structure qui partagerait clairement les responsabilités des divers intervenants.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Suite à l'expérience de la première consultation et compte tenu de l'envergure que devait prendre le colloque, la municipalité a décidé d'adjoindre aux conseillers et bénévoles qui l'avaient réalisée des personnes ressources d'expérience afin d'obtenir des résultats plus probants. Ces personnes qui ont travaillé à titre bénévole à l'intérieur d'un comité d'étude, ont aidé les responsables de la consultation lors de la préparation et du déroulement du colloque.

Durant les deux consultations, l'équipement de reprographie et le service de secrétariat ont été fournis par la municipalité tandis que la commission scolaire de la place prêtait les locaux. Notons que pour les deux expériences, aucun budget précis n'avait été alloué.

5. Information préparatoire à la consultation

Aucune information préalable n'a été fournie lors de la première consultation, ce qui a engendré certains problèmes quant à la compréhension des quesquestions plus particulièrement. Au niveau du colloque, par contre, on a pris soin d'informer les gens sur les buts visés en distribuant des brochures et en tenant des conférences de presse. De plus, un feuillet explicatif de la démarche prévue en atelier était remis aux participants afin de les éclairer sur les objectifs du colloque. Dans le but "d'encadrer formellement les discussions et de permettre l'émergence d'une prise de position sur l'ensemble des questions présentées", un questionnaire a été construit pour le colloque.

6. Participation des citoyens à la consultation

Des circonstances particulières peuvent expliquer partiellement le manque d'intérêt manifesté par la population lors des deux expériences de consultation (information déficiente accompagnant le questionnaire lors du premier sondage et température exceptionnelle lors du colloque). Seulement 10% de la population a répondu au sondage tandis que la majorité des gens présents au colloque étaient des bénévoles déjà impliqués dans le domaine du loisir. Par contre, les organisateurs demeurent convaincus des avantages que représente la consultation pour les citoyens, car elle valorise le rôle de ceux-ci tout en les intégrant au processus de décision.

7. Suivi de la consultation

Les participants au colloque ont été informés des résultats de la première consultation (sondage). Ces informations ont d'ailleurs servi à alimenter les discussions qu'on y a tenues. Par la suite, la population a été invitée à se prononcer sur les propositions issues de cette consultation, en deux étapes lors de séances du Conseil municipal. Tous les avis ont été colligés et pris en compte pour renouveler le loisir dans la municipalité.

8. Bilan

a) niveau de satisfaction

Le niveau de satisfaction par rapport aux consultations réalisées a été qualifié de moyen dans l'ensemble, compte tenu de la faible participation de la population.

b) avantages perçus

Ces consultations ont permis au Conseil municipal de s'ajuster aux demandes reçues et à la Commission des loisirs d'imaginer d'autres moyens d'assurer une meilleure participation lors de prochaines consultations.

c) difficultés rencontrées

Les difficultées rencontrées pendant la première consultation (mauvaise compréhension des questions et participation mitigée) ont été corrigées lors de la seconde consultation avec la présence d'animateurs d'atelier et une publicité bien menée. Par contre, l'analyse des résultats du colloque a posé certains problèmes d'interprétation.

9. Impact de la consultation

Avant les consultations, la politique de la municipalité en matière de loisir n'était pas arrêtée. Ces expériences ont donc permis d'établir une politique globale en cette matière et de valoriser le rôle des citoyens en les intégrant au processus de décision. On a donc créé un Comité local de loisir, indépendant du Conseil municipal, géré par les citoyens. Ce Comité, qui reçoit un appui financier et technique de la part de la municipalité, administre, coordonne et réalise une programmation en loisir qui correspond aux besoins de la population. De plus, des projets ponctuels ont été mis de l'avant afin de répondre aux besoins les plus urgents ressentis par la population.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

La municipalité est favorable à accorder un certain rôle à la municipalité régionale de comté dans le domaine du loisir régional, surtout au niveau du tourisme et du plein air. Une structure permanente au niveau de la M.R.C., prenant la forme d'une Commission consultative du Conseil de la M.R.C., analyserait la situation et en fournirait les résultats à chaque municipalité membre.

11. *Attentes exprimées par rapport à un guide*

*La municipalité propose d'inclure et d'expliciter, dans ce guide, les différentes étapes nécessaires à la réalisation d'une bonne consultation, peu importe le mécanisme utilisé.*

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 6
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur du Service des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 5 000 à 19 999 hab.

**type :** semi-urbaine

**vocation :** résidentielle

**état de la population :** vieillissante

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 2

**postes temporaires / à temps partiel :** 60

**organismes de loisir (nb) :** 30

**bénévoles (nb) :** donnée non fournie

**ententes avec :** municipalité voisine
commission scolaire
entreprise privée

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

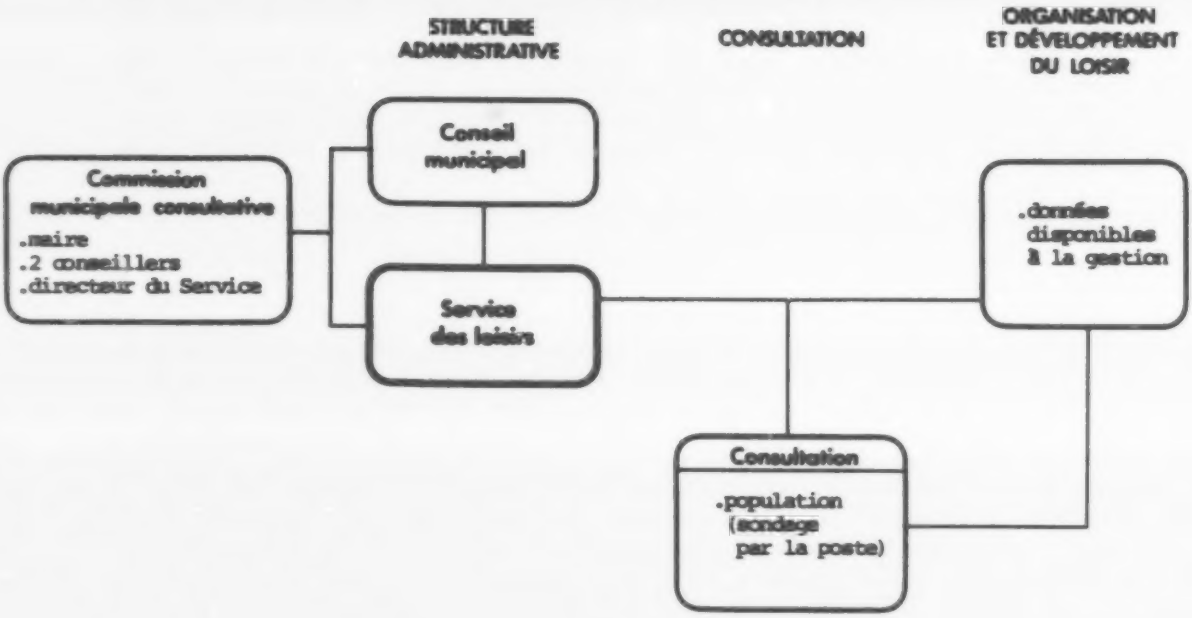
| population visée / fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | ✓ | |
| groupes restreints | | | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| année | 1982 | 1981 | 1979 | |
|---|---|---|---|---|
| objet | la vie municipale, atelier loisir | la vie municipale, atelier loisir | besoins et degré de satisfaction | |
| forme | colloque | colloque | sondage | |
| mandataire | Ville | Ville | Service des loisirs | |
| chargé de consultation | les Commissions municipales | les Commissions municipales | contractuels | |
| population consultée | population en général | population en général | échantillon de population | |
| participation | insuffisante | insuffisante | satisfaisante | |

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




2. *Motivation par rapport à la consultation*

*Dans la mesure où une consultation est indépendante de toute forme d'obligation associée à une législation (Loi 125) ou encore de toute exigence liée à l'attribution d'une subvention (programme de soutien aux activités de loisir du M.L.C.P.) et qu'elle procède de l'initiative du Conseil municipal ou de son approbation, elle peut constituer pour ce dernier un instrument de travail servant à l'informer et à le guider dans l'élaboration de ses politiques globales. Toutefois, la consultation réalisée ici sur une base annuelle vise justement à s'ajuster aux exigences du gouvernement dans le cadre des divers programmes de subvention. Elle demeure alors pour le Conseil l'occasion d'évaluer les services offerts dans la municipalité et permet en outre de prendre le pouls de la population face à certains problèmes.*

*De l'avis du directeur du Service des loisirs, le processus de consultation suivi dans la municipalité ne favorise pas vraiment la participation de la population à la prise de décision. La consultation se veut d'abord exploratoire et prend alors davantage l'aspect de séances d'information sur l'activité municipale. Sans consulter à outrance, il faudrait avoir recours à la consultation dès qu'un projet ou un problème a un impact sur la qualité de vie des citoyens, et cette consultation se doit d'être bien préparée et bien encadrée si l'on veut lui donner une véritable signification.*

3. Cadre particulier de la consultation

Depuis la création du Service des loisirs en 1976, il y a eu trois (3) grandes opérations de consultation auprès de la population en général au niveau du loisir. La première, réalisée au printemps 1979 à la demande initiale du directeur du Service des loisirs, consistait en une étude sur le loisir dans la municipalité et sur le degré de satisfaction de la population face aux activités et aux services offerts dans ce domaine. En ce sens, cette première étape d'identification des besoins constituait une démarche logique à l'élaboration des orientations du nouveau Service des loisirs.

Plus récemment, la municipalité a pris sur elle de consulter la population, à deux (2) reprises, dans le cadre de colloques municipaux traitant en ateliers spécialisés des diverses questions relatives à la vie municipale. Autour d'un thème général choisit par le Conseil, chaque comité consultatif lié chacun à un Service municipal définit les sujets particuliers à son atelier. Bien que ces ateliers débouchent sur certaines discussions, le but premier est de fournir aux citoyens participants de l'information sur les questions municipales et de vérifier, de la sorte, l'opinion de la population face aux politiques mises de l'avant par le Conseil.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

La consultation sur les besoins a été réalisée par l'intermédiaire du Service de sondage d'une maison d'enseignement. Ainsi, dans le cadre d'un programme de création d'emplois, trois (3) contractuels (nouveaux diplômés) ont été engagés pour appuyer la Commission des loisirs dans la conception et la formulation du questionnaire-sondage et pour assurer la réalisation de l'enquête, l'analyse des données et la rédaction du rapport final. Les trois (3) salaires répartis sur 40 semaines ont coûté globalement $22 000 alors que le traitement des données par ordinateur a été évalué autour de $1 000. Le reste des dépenses occasionnées (lettres, impression des questionnaires) ont été absorbées par le budget d'opération du Service.

A l'intérieur des colloques, ce sont les conseillers mandatés pour siéger sur des commissions consultatives permanentes qui, entourés de cadres, agissent en tant que personnes-ressources auprès des participants.

5. Information préparatoire à la consultation

La population est toujours avertie des diverses opérations de consultation par le biais des journaux et/ou du bulletin d'information municipal. Dans le cadre de la tenue de ces colloques, chaque citoyen est invité personnellement à participer par l'envoi d'un dépliant qui fait mention des thèmes soumis à la discussion dans les divers atcliers. Afin d'attirer plus de participants à ces rencontres, on y annoncait également la présence d'un conférencier de marque connu de l'ensemble de la population de la municipalité.

Par rapport au sondage sur les besoins, l'équipe de travail avait décidé de pousser plus loin cet effort de sensibilisation des citoyens par les médias en contactant directement par téléphone tous les individus sélectionnés afin de les inviter à répondre au questionnaire. Deux (2) semaines après la distribution du questionnaire, les enquêteurs ont communiqué à nouveau avec les gens, et jusqu'à trois (3) fois lorsque nécessaire, pour vérifier s'ils avaient donné suite au sondage. Ils se sont même présentés chez certaines personnes qui éprouvaient de la difficulté à répondre aux questions.

6. Participation des citoyens à la consultation

Des 400 individus sélectionnés lors de l'échantillonnage, 52% ont retourné le questionnaire à la municipalité, conformément aux attentes de la Commission des loisirs. Il en va autrement des journées de colloque où l'on a accueilli 50 personnes la première année, mais seulement 20 l'année suivante. Cette faible réponse s'expliquerait tout simplement par le désintéressement des citoyens des activités municipales. Cette situation n'est pas étrangère au fait que les gens ne sont pas vraiment invités à participer à la prise de décision et ce, encore plus en loisir que sur des questions plus précises d'aménagement et d'urbanisme où la consultation est obligatoire. Il semblerait que l'implication manifeste des gens n'est perçue qu'une fois à tous les quatre (4) ans lors des élections municipales.

7. Suivi de la consultation

Lors de la consultation sondage, un rapport rédigé par les contractuels a été remis à la Commission des loisirs et au Conseil municipal. Puisque ce document constituait strictement un outil de travail dont voulait se doter le Conseil, il n'avait pas été prévu au départ que la population soit informée des résultats, et pas plus au niveau des colloques qui ont suivi. Il n'y a jamais eu de rapport global à la suite de ces rencontres publiques. Les discussions auxquelles elles ont donné lieu ont permis, après, la formulation de certaines recommandations au Conseil de la part des responsables d'ateliers, mais celles-ci n'ont pas toujours été suivies.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Si l'on prend en considération divers aspects de la consultation par sondage, à savoir sa planification, sa réalisation et la nature des résultats récoltés, cette opération a été très satisfaisante pour le Service des loisirs. La réalisation des colloques n'a pas été favorisée par une très bonne participation, compte tenu des efforts investis par la municipalité, mais les conseillers se sont montrés très satisfaits des rencontres avec les quelques citoyens intéressés.

b) avantages perçus

Pour le responsable du Service des loisirs, les démarches de consultation ont permis, à lui et au Conseil, de s'informer malgré tout

des opinions et des préoccupations des citoyens par rapport à différents sujets et projets. Dans la mesure où la municipalité offre des services à la population et prend des décisions sur diverses questions, cette dimension est très importante. De plus, dans l'optique où une municipalité consulte pour connaître réellement les besoins des citoyens, la consultation peut être un guide de travail précieux pour connaître la rentabilité des projets et leurs impacts socio-économiques.

c) difficultés rencontrées

La difficulté majeure présentée par la consultation en général est d'en arriver à définir exactement ce que l'on veut aller chercher auprès de la population et à donner suffisamment de sens à la démarche pour que les citoyens la prennent au sérieux et décident de s'impliquer. D'une part, il faudrait que les consultations soient beaucoup mieux encadrées et soient précédées d'une information bien orchestrée. D'autre part, la municipalité aurait peut-être intérêt à consulter autour de sujets plus spécifiques par le biais de quelques questions, seulement, posées directement à des individus par téléphone. L'analyse en serait plus simple et l'utilisation des résultats plus immédiate.

9. Impact de la consultation

Le sondage sur les besoins a permis au Service des loisirs d'aller chercher l'information désirée. Cependant, le rapport des résultats n'est pas considéré par la municipalité comme un outil de référence à sa juste valeur et elle n'a pas su mettre à profit l'information récoltée. Celle-ci s'est servie à l'occasion de certains éléments du contenu, mais seulement pour justifier certaines décisions. Il n'y a pas eu d'ajustement visible des interventions du Conseil en fonction des désirs exprimés par les citoyens. Dans un contexte où la population s'implique peu à la vie municipale, les gestionnaires ne sont pas forcés par la base d'être à l'écoute des besoins, tout au moins s'ils ont l'assurance que les services offerts sont globalement satisfaisants. La situation privilégiée de ces résidants peu taxés, comparativement aux autres municipalités de la M.R.C., n'encourage pas non plus chez eux l'expression de leurs besoins et la formulation de demandes susceptibles d'engager des dépenses, lesquelles auraient des répercussions sur la taxation.

La structure du Service des loisirs repose sur des "associations de volontaires" qui recrutent elles-mêmes leurs membres et doivent tendre à l'autofinancement. La municipalité ne s'implique directement que dans quelques programmes plus particuliers. Cette situation ne peut être interprétée vraiment comme une volonté de la municipalité d'une prise en charge par les citoyens de leurs expériences de loisir, si l'on en juge par le peu d'intérêt qu'elle suscite chez la population à l'intérieur des colloques, dans le sens d'une réelle participation aux décisions. Tel que mentionné précédemment, ces journées ressemblent plus à des séances d'information où les quelques citoyens présents ont l'occasion de rencontrer les membres du Conseil et les cadres de la municipalité, et de leur poser certaines questions sur des problèmes qui les préoccupent.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

La création d'une véritable Commission consultative permanente regroupant, en plus des membres actuels, des représentants de la commission scolaire et de la population a déjà été abordée par le Service des loisirs parce qu'il la juge comme la meilleure forme de consultation. Etant composée de gens indépendants du Conseil municipal, elle permettrait de créer un rapport de force qui leur garantirait une influence sur la prise de décision. C'est la Commission des loisirs qui consulterait au besoin, selon la portée et l'objet des projets, la population visée. Elle assurerait également un suivi des besoins exprimés et des opinions puisque son mandat serait de formuler, entre autres, des avis à la Ville et aux promoteurs de projets. Le Conseil n'a jamais donné suite à cette proposition du Service des loisirs, parce que sa position officielle étant en complet désaccord avec cette formule.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

D'abord il importe de mentionner que le guide sur la consultation ne devrait pas s'adresser aux professionnels du Service des loisirs mais plutôt aux élus afin de les sensibiliser au sens réel de la participation des citoyens à l'organisation et au développement du loisir par le biais de l'utilisation de mécanismes de consultation. Il faut leur en faire voir les avantages afin qu'ils acceptent de s'engager et de prendre, par conséquent, les moyens nécessaires à la rencontre des objectifs visés par la consultation en général.

Une fois que ce travail de sensibilisation sera effectué, le guide pourra chercher à instrumenter les repsonsables du loisir en leur fournissant une description et une évaluation des différents mécanismes existants. Cependant, il faut considérer que ces professionnels du loisir ont déjà accès à plusieurs documents de référence de ce genre et que, par ailleurs, dans le cadre des sondages plus particulièrement, les municipalités font souvent appel à des spécialistes, ce qui facilite la tâche des responsables du loisir.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 7
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur du Service des loisirs
Régisseur

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 5 000 à 19 999 hab.

**type :** semi-urbaine

**vocation :** industrielle

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 9

**postes temporaires / à temps partiel :** 100

**organismes de loisir (nb) :** 52

**bénévoles (nb) :** 350

**ententes avec :** municipalités voisines
commission scolaire
cégep

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

| population visée / fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | ✓ | | |
| groupes restreints | ✓ | | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | 1983 | | | |
| **objet** | Etat du loisir et perspectives | | | |
| **forme** | sondage par la poste et colloque | | | |
| **mandataire** | Service des loisirs | | | |
| **chargé de consultation** | permanents | | | |
| **population consultée** | échantillon de population et organismes | | | |
| **participation** | satisfaisante | | | |

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*

2. *Motivation par rapport à la consultation*

*En raison des nombreuses informations qu'elle permet d'obtenir, la consultation est un outil de référence utilisé ici pour évaluer le degré de satisfaction de la population par rapport aux réalisations du Service des loisirs et pour préciser les besoins des citoyens dans le cadre de l'élaboration de programmes qui devront rencontrer les exigences de la plus grande partie de la population. Cette démarche de consultation générale a été stimulée par les suggestions contenues dans le programme national de soutien aux activités de loisir municipal du M.L.C.P..*

*Quoique une expérience de consultation de cette dimension constitue un phénomène nouveau, le Service des loisirs avait quand même cherché, ces dernières années, à connaître les besoins de la population à travers le travail des bénévoles. Dans le but de mieux orienter son action, le Service des loisirs veut prendre directement en compte désormais l'opinion de la population dans sa planification générale et dans l'élaboration de sa programmation. Il entend, de cette manière, intégrer davantage la*

population au processus de décision et l'encourager à une plus grande participation au niveau des activités.

3. Cadre particulier de la consultation

La consultation, réalisée en deux (2) étapes (questionnaire-sondage suivi d'un colloque), devait fournir ici l'occasion de faire le point sur l'expérience passée et permettre également de recueillir l'information et les données nécessaires pour ajuster, sinon réorienter au besoin, la planification du loisir pour les années à venir dans la municipalité.

Agent principal de cette entreprise nouvelle, le Service des loisirs souhaitait mesurer par la même occasion l'intérêt de la population et des organismes dans la perspective d'une plus grande participation à l'organisation du loisir dans la municipalité. C'est ainsi qu'ont été soumises à l'évaluation générale certaines avenues possibles que pourrait emprunter le Service des loisirs dans le futur et qu'il s'est informé, dans le cadre de cette consultation, de la forme souhaitable et de la fréquence des prochaines consultations à venir.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Les différentes étapes de la consultation ont été réalisées par le personnel permanent du Service, aidé par un sociologue et un informaticien d'un cégep. L'aide technique concernant l'informatique a été gracieusement fournie par le cégep, la municipalité assurant les autres services. Aucun budget précis n'a pu être comptabilisé quant au coût de la consultation.

5. Information préparatoire à la consultation

Une information soutenue s'attachant surtout à faire valoir l'importance de la consultation a été diffusée auprès de la population via la radio, les journaux, des affiches et même le téléphone (rappel) pour l'étape du questionnaire.

6. Participation des citoyens à la consultation

Le Service des loisirs souhaitait maximiser la participation et a décidé pour ce faire de procéder à la consultation par l'envoi d'un questionnaire suivi par la tenue d'un colloque. Le questionnaire représentait donc une première étape du processus de consultation et s'adressait à un triple échantillonnage pré-sélectionné qui devait rejoindre systématiquement la population en général, les usagers d'activités tarifiées et les organismes de loisir. Par ailleurs, le colloque souhaitait réunir les premiers intervenants et le grand public pour recueillir les avis les plus généraux et les plus pertinents susceptibles de préciser les orientations à prendre en matière d'organisation du loisir dans la municipalité.

Les conditions météorologiques ont freiné la participation au colloque, mais près de 60% des questionnaires distribués ont été remplis et retournés.

## 7. Suivi de la consultation

Suite à la consultation, des rapports sur le colloque et sur l'ensemble des étapes furent réalisés. Ces rapports ont été distribués aux participants du colloque et un certain nombre d'exemplaires ont été mis à la disposition du grand public à la bibliothèque municipale. De plus, le rapport final fut remis au journaliste pour qu'ils puissent en publier les résultats.

En général, les résultats et les informations récoltées seront utilisés de façon à permettre une meilleure gestion du loisir dans la localité. D'ailleurs, le taux de réponse obtenu lors des différentes étapes exige de prendre au sérieux les opinions émises afin que soient corrigées les lacunes observées du Service des loisirs.

## 8. Bilan des expériences menées

### a) niveau de satisfaction

Le Service des loisirs s'est montré très satisfait du processus de consultation suivi en raison d'une très bonne participation des citoyen (taux de réponse 57%) et de la rencontre des objectifs fixés à l'origine.

### b) avantages perçus

La consultation a permis de mesurer la satisfaction générale de la population face au Service des loisirs. Par ailleurs, elle a fait ressortir quelques lacunes à corriger dans certains domaines, répondant ainsi aux attentes des responsables du loisir eux-mêmes face à cette consultation. En ce sens, elle devient un appui utile et efficace pour le Service des loisirs devant le Conseil quant à l'obtention de fonds d'opération puisqu'elle rend possible une prise de décision plus éclairée.

### c) difficultés rencontrées

Des difficultés majeures ont été rencontrées au début et à la fin de la démarche de consultation. D'abord, la confection d'un questionnaire pertinent à la rencontre des objectifs fixés a occasionné certains problèmes d'ajustement; d'ailleurs, il a fallu faire appel à un sociologue pour en finaliser la formulation. Puis à la fin, les responsables de l'analyse des résultats ont eu de la difficulté à préciser les limites de l'interprétation possible à partir des données disponibles.

## 9. Impact de la consultation

L'implication des citoyens dans cette consultation récente (printemps 1983) a démontré l'importance accordée au loisir dans la municipalité. Certes, les besoins et les attentes exprimés impliquent parfois des déboursés significatifs et leur satisfaction demeure liée aux budgets disponibles, mais il est évident que l'élaboration du prochain plan triennal d'action en loisir en tiendra compte. D'ailleurs, le Service souhaite consulter

périodiquement (à tous les trois (3) ans) la population afin d'ajuster son intervention aux besoins évolutifs en loisir.

Par ailleurs, il semble que la population ne soit pas prête à prendre en charge l'organisation de ses loisirs et qu'elle attende encore le support permanent des responsables du Service. Dans ce contexte, ces derniers siègent maintenant sur plusieurs comités organisateurs dans divers organismes de loisir et s'intègrent ainsi de façon plus directe au milieu pour parfaire la programmation en loisir dans la municipalité et aider les organismes à mettre sur pied des activités.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Sans opter pour une véritable structure permanente de consultation à l'échelle locale ou régionale, il serait intéressant, si l'on se base sur l'expérience vécue ici et qui s'est avérée très efficace, d'établir plutôt un mécanisme de consultation type applicable à l'ensemble des municipalités de la M.R.C.. En fait, un employé de la M.R.C., voire même un contractuel, pourrait aider au besoin les municipalités membres, à titre de ressource-conseil, dans la réalisation de leur démarche de consultation.

Cette proposition se veut pratique et ne signifie pas pour autant que la municipalité remet à la M.R.C. son rôle de maître d'oeuvre de l'organisation et du développement du loisir. Au contraire, elle souhaite que la planification du loisir reste sous la juridiction des municipalités locales sans pour cela rejeter le rôle important des M.R.C. dans d'autres domaines de la vie municipale. On croit, en effet, que le loisir a des objectifs spécifiques réalisables qu'à l'échelle locale.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Le Service des loisirs désire qu'un guide sur la consultation soit simple et adapté aux besoins des différentes municipalités. En ce sens, les mécanismes proposés et les étapes de la méthodologie qui y seront explicitées devraient tenir compte des caractéristiques des localités, à savoir principalement les ressources humaines et financières disponibles, afin d'assurer une réalisation facile et des résultats probants.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 8
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur de la Commission

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 5 000 à 19 999 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** industrielle et de service

**état de la population :** vieillissante

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Commission municipale consultative

**postes permanents :** 10

**postes temporaires / à temps partiel :** 100

**organismes de loisir (nb) :** donnée non fournie

**bénévoles (nb) :** 200 à 250

**ententes avec :** commissions scolaires
cégep

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

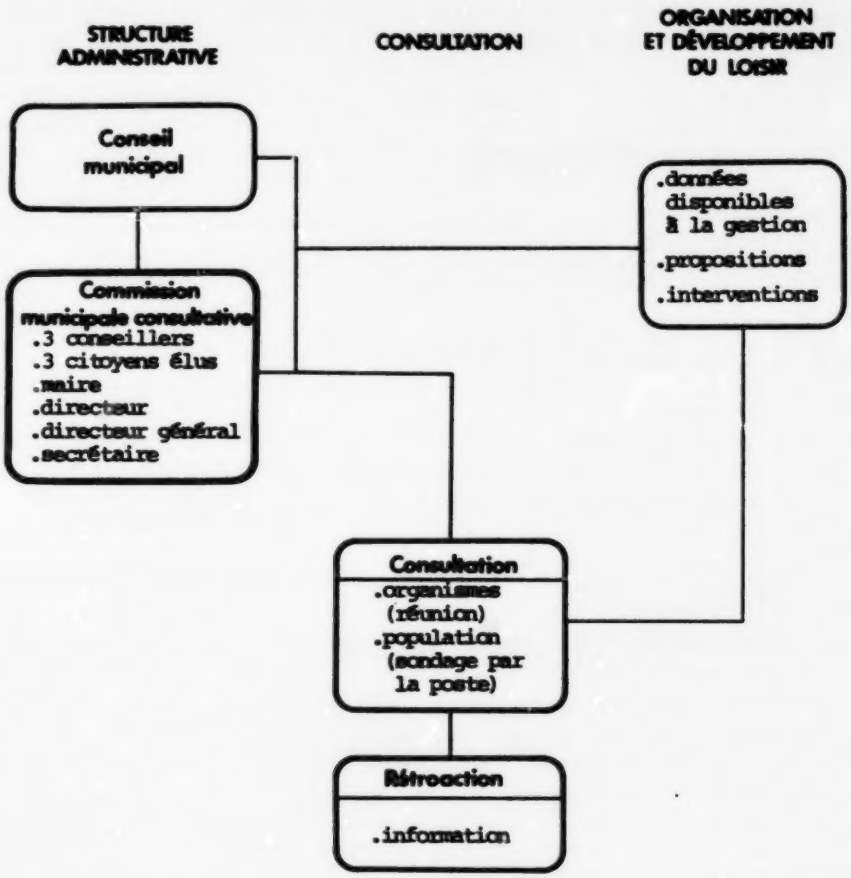
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | ✓ | | |
| groupes restreints | ✓ | | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | 1976 | | | |
| **objet** | Etat du loisir et perspectives | | | |
| **forme** | réunions et sondage par poste | | | |
| **mandataire** | Commission consultative | | | |
| **chargé de consultation** | Commission consultative | | | |
| **population consultée** | organismes et population | | | |
| **participation** | satisfaisante | | | |

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




*La Commission des loisirs est dite consultative parce que toute décision comportant une dépense doit être autorisée par le Conseil et ne vaut qu'à titre de simple suggestion. Toutefois, de par sa structure (directeur, surintendant de la récréation, régisseurs des sports et du socio-culturel), elle remplit à peu près les mêmes fonctions qu'un service municipal des loisirs chargé de réglementer, de surveiller et d'encourager le développement du loisir.*

2. *Motivation par rapport à la consultation*

*Le plus souvent perçue à travers l'écoute attentive et constante des citoyens par les élus de quartier (échevins) et occasionnellement associée à des types particuliers d'intervention dans le milieu, la consultation constitue ici un mécanisme à la disponibilité de la municipalité et par lequel il est possible d'identifier les besoins et les aspirations de la population en général, des organismes de loisir et/ou des individus.*

## 3. Cadre particulier de la consultation

La consultation des citoyens par la municipalité a connu son véritable début en 1976, à une époque où l'on commençait partout à poser sérieusement "le problème des aménagements récréatifs et sportifs" et à saisir l'urgence d'une solution globale en matière d'organisation et de développement du loisir. Le document de travail, présenté alors au Conseil municipal par la Commission municipale consultative en loisir, se situait dans le prolongement d'une étude sur les espaces verts effectuée un an plus tôt; il intégrait les nombreuses études réalisées au sein de la région dans les années antérieures ainsi que les demandes présentées par les comités de loisir et autres organisations dans le cadre d'une consultation publique.

Etant donné que la commission voulait, à partir de cette consultation, proposer au Conseil municipal un plan d'ensemble pour le secteur du loisir répondant aux besoins de la population, certes, mais devant d'abord intégrer les terrains et les équipements déjà aménagés sur son territoire, il a été prévu, lors de la première séance de consultation, un exposé complet de la situation du loisir dans la municipalité; c'est autour de cette mise en situation que devaient se greffer par la suite toutes les remarques et suggestions des groupes et personnes impliqués. Il convient de souligner que le document de travail, qui fait la synthèse de toutes les sources d'information tel que mentionné précédemment, ne fait aucunement référence à cette étape de consultation proprement dite.

Depuis 1976, presque toutes les politiques d'organisation et de développement du loisir s'appuient sur les orientations fournies dans ce document qualifié en quelque sorte de "Livre vert" pour la municipalité. En raison de cette meilleure connaissance des besoins et des désirs des citoyens, la consultation de groupes de population ne s'impose maintenant que dans le cadre de projets plus importants sur le plan financier et/ou de leur rayonnement géographique.

## 4. Moyens techniques et financiers utilisés

Toutes les démarches relatives à la consultation de 1976 ont été initiées par la Commission municipale consultative et menées par un comité spécial de cinq (5) membres formé à partir de cette commission. La synthèse des études et des réunions de même que la rédaction du rapport ont été effectuées par un seul membre choisi au sein du comité pour une plus grande efficacité. En ce sens, les dépenses attribuables à cette consultation ont été entièrement absorbées par le budget de la ville à travers l'utilisation de ses équipements et de son personnel permanent (locaux, imprimerie, secrétariat).

En ce qui a trait aux autres consultations menées à l'intérieur de projets spécifiques d'aménagement, leur planification et leur déroulement sont souvent laissés à l'entière discrétion des firmes de consultants engagées pour ces études. De fait, pour chacun des projets, la Commission informe le consultant des orientations de la municipalité et des besoins de la population concernée, et celui-ci décide de la nature des informations nécessaires à l'élaboration du plan-concept qu'il devra soumettre à la municipalité. Lorsqu'il y a sondage ou rencontre publique, les dépenses

sont englobées dans les sommes disponibles pour l'ensemble du contrat, d'où la difficulté d'en estimer l'importance.

5. Information préparatoire à la consultation

De manière générale, les projets mis de l'avant par la municipalité sont publiés dans les journaux locaux et/ou régionaux. Au moment de la consultation sur le loisir en 1976, la municipalité avait fait directement parvenir une lettre d'invitation à une réunion publique aux comités de loisir et autres organisations et personnes concernées (commissions scolaires, professeurs, collège d'enseignement privé, etc.). Les détails relatifs à l'objet même de la consultation avaient alors été exprimés au cours de cette première rencontre.

6. Participation des citoyens à la consultation

Lors de la consultation de 1976, la municipalité a privilégié la participation des organismes de loisir et autres organisations parce qu'ils étaient reconnus comme ayant une bonne connaissance du milieu et qu'ils étaient à ce moment les plus impliqués dans le problème. La participation a été bonne à chacune des rencontres (2 ou 3 réunions réparties sur 4 à 5 mois) et la consultation aurait même occasionné des réunions isolées au niveau des comités de loisirs paroissiaux visant ainsi à mieux identifier leurs besoins.

Parallèlement aux rencontres avec les organismes, la municipalité a fait parvenir par courrier un questionnaire à chacun des foyers. Elle reconnaît la faible participation de la population à ce sondage (25% de réponses) et souligne le peu d'intérêt présenté par ce type de résultats. C'est à travers les projets d'aménagement spécifiques où la population concernée est invitée à se prononcer à l'intérieur de rencontres que la municipalité peut connaître les besoins de la masse, d'autant plus que les échevins, et parfois même tout le Conseil de ville, participent à ces consultations.

7. Suivi de la consultation

Le document réalisé suite à la consultation de 1976 a été retourné à tous les organismes impliqués et mis à la disposition (au prix de $15,00) de tous les autres groupes ou individus intéressés. De plus, la Commission stipule dans ce rapport d'étude qu'elle "est prête à recevoir, des organismes et des personnes intéressées, toutes remarques et suggestions", lesquelles "serviront à l'élaboration du plan d'ensemble" au chapitre du loisir; ce plan "pourra être corrigé et complété à mesure que l'expérience permettra aux dirigeants municipaux" de le faire. C'est en ce sens que les projets subséquents se sont rattachés aux orientations et aux recommandations du rapport et que le suivi auprès de la population est encore assuré par une information relative aux divers projets et, à l'occasion, par une consultation des organismes ou de groupes de citoyens.

## 8. Bilan des expériences menées

### a) niveau de satisfaction

L'appréciation de la consultation de 1976 s'exprime surtout par rapport à la grande valeur accordée au document de travail de 180 pages qui en a résulté et qui sert encore de base à la gestion du loisir.

### b) avantages perçus

Le principal avantage de la consultation est d'avoir pu sensibiliser le Conseil municipal au fait que le loisir mérite une attention aussi importante que n'importe quel autre service municipal. En ce sens, la consultation vient appuyer les motifs formulés au Conseil de ville par la Commission relativement à certaines dépenses en loisir.

### c) difficultés rencontrées

La confrontation d'opinions divergentes entre les individus et/ou les groupes impliqués, que ce soit à l'intérieur des réunions ou au moment de l'analyse des résultats, peut constituer un problème important dans certains cas, et davantage lorsqu'il devient pratiquement impossible de satisfaire toutes les parties en présence.

L'intervention de "groupes de pression", plus ou moins représentatifs des idées de la population en général, peut s'avérer également très gênante, surtout lorsque ces gens manifestent avec beaucoup d'insistance. Face à ses engagements, la municipalité doit trancher la question en faveur du plus grand bien collectif, au risque de déplaire à certains citoyens.

## 9. Impact de la consultation

L'impact de la consultation doit être évalué en deux temps, c'est-à-dire à court et à moyen termes. Ainsi, au lendemain de la consultation, les changements les plus significatifs se sont traduits par une prise de conscience de la part des élus municipaux de l'importance d'offrir à la population un Service municipal de loisir qui réponde à leurs besoins et à leurs aspirations. Il va sans dire que cet engagement a nécessité, d'une part, des ajustements dans les orientations de la Commission des loisirs et du Conseil municipal et, d'autre part, une révision et parfois le rejet de certaines demandes formulées par les organismes surtout.

Cependant, c'est à plus long terme, au fur et à mesure des expériences (activités et aménagements nouveaux), qu'il sera permis de juger véritablement du taux de satisfaction des besoins exprimés; la municipalité s'est accordée dix (10) ans pour la réalisation des priorités de son plan d'ensemble issu de la consultation. Même si on ne fait pas ici de la consultation une exigence à l'élaboration de nouveaux projets, les sondages d'opinions occasionnels et l'écoute attentive des échevins devraient tendre vers la rencontre de cet objectif, d'autant plus que la gestion du loisir s'appuie en grande partie sur le "Livre vert municipal" qui se voulait une réponse aux problèmes.

A l'appui de cette assertion, il importe de conclure sur quelques nouvelles orientations et/ou réalisations de la municipalité qui sont à l'avantage de la population.

. Depuis quelques années, la municipalité privilégie le sport loisir au détriment du sport spectacle; elle rejette l'élitisme pour s'intéresser davantage à la masse.

. Dans ses nouveaux aménagements, la municipalité s'oriente vers le loisir familial non encadré, ce qui favorise une prise en charge des citoyens eux-mêmes dans la pratique de leurs activités de loisir.

. En réponse aux besoins évolutifs, la municipalité a accordé une plus grande importance aux loisirs culturels par l'engagement d'un régisseur socio-culturel.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Par définition, la Commission des loisirs se veut une structure de consultation auprès du Conseil municipal, mais elle se veut également un intermédiaire entre la population et le Conseil. Les citoyens et les organismes peuvent exprimer directement leurs besoins et leurs désirs à la Commission, même si les élus de quartier sont à leur disposition, puisqu'elle est encore plus directement impliquée qu'eux dans les problèmes et préoccupations relatifs au loisir.

A l'heure actuelle, la municipalité n'envisage pas de structure permanente de consultation des citoyens à une échelle régionale, toutefois, elle mise beaucoup sur l'implication de la M.R.C. en ce qui a trait à la gestion des équipements lourds qui constituent un fardeau financier pour les municipalités qui en sont propriétaires et prêteuses à des tarifs souvent trop bas pour en garantir la rentabilité. A cet effet, il faut souligner que la municipalité en cause est un pôle régional de développement et un centre de services à tous les niveaux, dont dépendent plusieurs municipalités environnantes.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

La municipalité est entièrement d'accord avec ce projet, dans la mesure où il se veut un guide sur la consultation et non sur l'organisation et le développement du loisir. Ce document d'information devrait être présenté dans une version très simple et très accessible. Si le ministère veut en faire un guide utile, il devrait rendre compte de cette étude sur la consultation afin de faire profiter chaque municipalité des expériences menées ailleurs. De ce fait, il pourrait fournir différents mécanismes de consultation.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 9
**Titre du (des) répondeur(s) :** Coordonnateur culturel
Coordonnateur sportif

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 5 000 à 19 999 hab.

**type :** semi-urbaine

**vocation :** de service

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** 2 coordonnateurs

**postes permanents :** 2

**postes temporaires / à temps partiel :** 10

**organismes de loisir (nb) :** 102

**bénévoles (nb) :** 800

**ententes avec :** municipalité voisine
commission scolaire

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

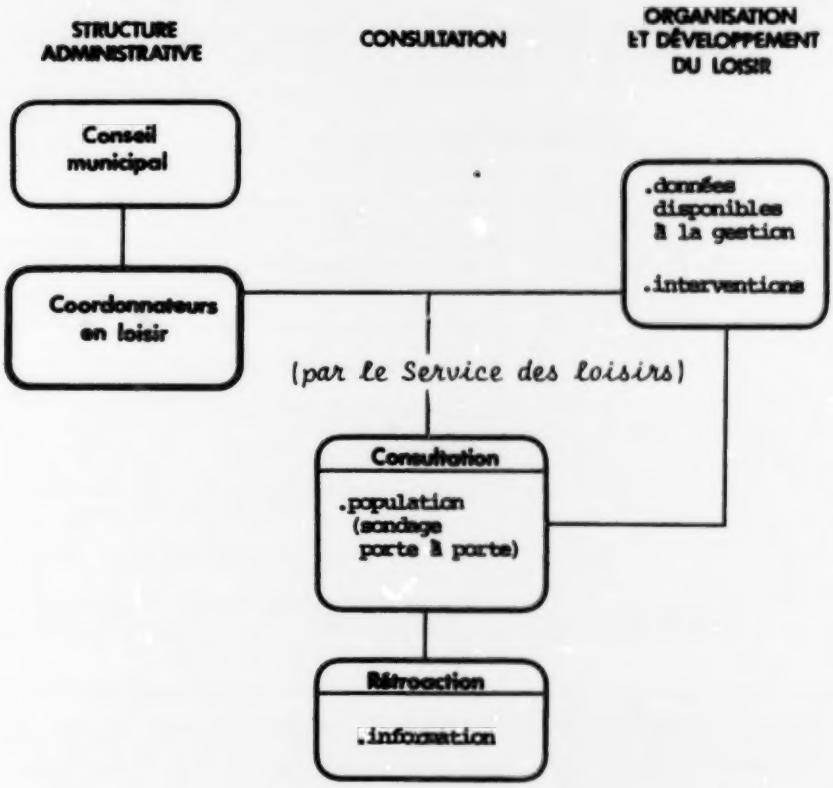
| population visée / fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | ✓ | | |
| groupes restreints | | | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | 1981 | | | |
| **objet** | les loisirs dans la municipalité | | | |
| **forme** | sondage porte à porte | | | |
| **mandataire** | Service des loisirs | | | |
| **chargé de consultation** | permanents et contractuels | | | |
| **population consultée** | échantillon de population | | | |
| **participation** | satisfaisante | | | |

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




*La consultation a été réalisée sous la responsabilité du Service des loisirs avant la réorganisation récente (1982) des structures administratives municipales. Dans cette nouvelle structure, les coordonnateurs en loisir utilisent les résultats de la consultation dans la gestion de l'organisation et du développement du loisir, mais dans un contexte nouveau où l'on favorise davantage la prise en charge de l'organisation des activités de loisir par les citoyens.*

2. *Motivation par rapport à la consultation*

*Dans un contexte où la municipalité encourage la prise en charge des activités de loisir par les citoyens, la consultation est un moyen privilégié de les impliquer plus directement dans l'élaboration d'une politique globale, par l'expression de leurs besoins et de leurs aspirations qui doit conduire à l'établissement des priorités en matière de loisir. En fait, on considère ici que le loisir n'est pas du seul ressort des élus municipaux, ni même des coordonnateurs en loisir, mais concerne également la population en général.*

3. Cadre particulier de la consultation

Après avoir tenter, à maintes reprises, d'identifier les besoins des citoyens à travers diverses expériences de consultation qui se sont avérées peu concluantes (p.e. via la télévision communautaire et le journal local, sondage par la poste) et, de ce fait, devant l'urgence de se donner une véritable politique en loisir, le Service municipal (alors existant) a décidé d'opter pour une consultation systématique et directe de la population en général par le biais d'un questionnaire-sondage auprès d'un échantillonnage représentatif. Dans cette nouvelle approche, le Service entendait "vérifier si les loisirs existants et leur organisation répondaient aux besoins et aux attentes de la population afin que les instances officielles puissent désormais dégager des priorités et établir une politique qui tienne compte des besoins et des souhaits réels de la population".

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Afin de s'assurer de résultats plus significatifs et plus utiles que ceux obtenus au cours des démarches de consultation antérieures, le Service des loisirs a décidé d'adjoindre aux permanents des personnes-ressources (1 sociologue, 4 recherchistes et 6 enquêteurs) habilitées à la réalisation de ce type d'enquête.

Durant la consultation, l'équipement de reprographie, le service de secrétariat et les locaux ont été fournis par la municipalité tandis que le service d'ordinateur a été loué d'une maison d'enseignement. Le coût de la consultation estimé à 75 000$ a été défrayé en grande partie par une subvention du gouvernement provincial obtenue dans le cadre d'un programme de création d'emplois.

5. Information préparatoire à la consultation

Afin de sensibiliser les gens à la consultation sur le loisir, les informations qui leur ont été transmises par l'intermédiaire des journaux locaux explicitaient les buts visés par cette consultation, précisaient le genre de questions qui leur seraient posées et les avisaient de la venue possible d'un intervieweur à domicile.

6. Participation des citoyens à la consultation

L'échantillon initial était composé de 376 logements où devaient être interrogés tous les résidants âgés de plus de 5 ans. Le même modèle de questionnaire s'adressait à tous les membres de la famille à l'exception du groupe de 6 à 12 ans pour lequel avait été formulé un questionnaire spécial en raison de leur moins grande autonomie quant au choix de leurs loisirs. Au terme de la consultation, 226 foyers avaient été rejoints pour un total de 626 répondants. Le taux de réponse estimé à 60% environ, en dépit de la longueur du questionnaire, a confirmé l'efficacité de la méthode du porte à porte pour la cueillette des données.

7. Suivi de la consultation

La population a été informée des résultats généraux de la consultation par le biais du journal local. De plus, les résultats ont fait l'objet d'un volumineux rapport qui a été remis aux administrateurs municipaux et aux responsables du loisir, et ont été pris en compte pour une meilleure gestion de l'organisation et du développement du loisir. Après quelques années, ces résultats s'avèrent encore très utiles aux coordonnateurs en loisir en ce qu'ils leur permettent de mieux encadrer les organismes de loisir.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Le niveau de succès de la consultation a été qualifié de très bon, non seulement par le Service des loisirs (qui est maintenant dissous), mais également par les experts qui l'ont réalisée puisque le taux de réponse a été très satisfaisant et que les objectifs initiaux ont été atteints.

b) avantages perçus

Le processus de consultation a permis de mesurer le niveau de satisfaction générale et les besoins de la population face au loisir. De plus, il a permis de mieux planifier et d'ajuster le loisir à la réalité de la localité.

c) difficultés rencontrées

Lors de l'analyse des résultats, les responsables ont eu de la difficulté à préciser les limites de l'interprétation des nombreuses données statistiques récoltées. Quelques recherches ont dû être faites à ce sujet, retardant ainsi la rédaction du rapport.

9. Impact de la consultation

La consultation a été réalisée, il y a deux (2) ans, sous la responsabilité du Service des loisirs. Depuis, un réaménagement administratif de la ville, décidé par le Conseil municipal, a fait disparaître, en autres, ce service au profit d'une administration municipale adaptée à la réalité d'aujourd'hui. Ceci a permis de libérer les coordonnateurs en loisir de certaines tâches administratives, leur permettant ainsi d'être plus présents auprès des citoyens afin de les aider à prendre en main l'organisation des activités de loisir dans la municipalité. De plus en plus, des organismes de loisir se créent, laissant plutôt aux coordonnateurs la tâche de concerter et d'appuyer les intervenants dans le domaine, tout en surveillant la situation du loisir en général.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Déçue de l'expérience antérieure d'une commission consultative, la municipalité s'oppose maintenant à toute forme de structure permanente de consul-

tation. Les coordonnateurs en loisir favorisent plutôt des démarches de consultation plus ponctuelles mais périodiques.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Le guide devrait expliciter clairement et sans ambigultés les diverses étapes de mise en application d'une bonne consultation. Afin d'éviter d'en faire un ouvrage peu utile à ranger dans une bibliothèque, il doit être très pratique et très efficace.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 10
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur du Service des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 20 000 à 49 999 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** industrielle

**état de la population :** vieillissante

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 13

**postes temporaires / à temps partiel :** 150

**organismes de loisir (nb) :** 100

**bénévoles (nb) :** 800

**ententes avec :** municipalité voisine
commission scolaire

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

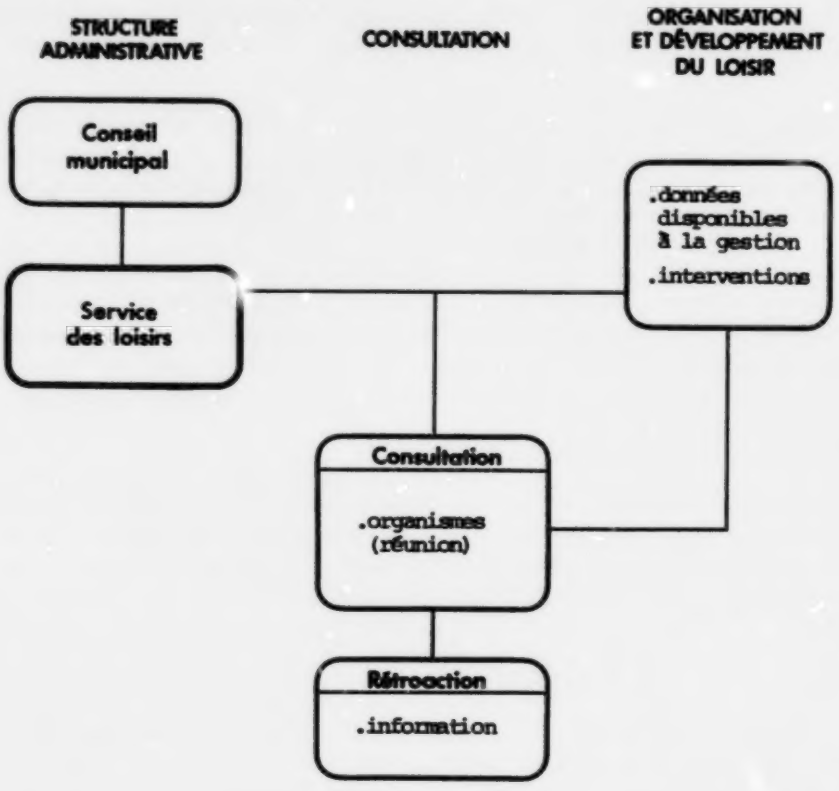
| population visée / fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | | |
| groupes restreints | | √ | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | Depuis 1980 | | | |
| **objet** | les activités selon les secteurs | | | |
| **forme** | réunions semestrielles | | | |
| **mandataire** | Service des loisirs | | | |
| **chargé de consultation** | permanents | | | |
| **population consultée** | organismes | | | |
| **participation** | satisfaisante | | | |

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




2. *Motivation par rapport à la consultation*

*Devant la complexité des problèmes que le Service des loisirs était appelé à solutionner dans le cadre de ses activités, la consultation s'est pratiquement imposée par la force des choses. Dans ce contexte elle est directement associée au regroupement, par secteur d'activité, des divers organismes de loisir dans le but d'échanger de l'information et d'atteindre un niveau satisfaisant de concertation. La planification des programmes devient alors beaucoup plus facile et l'efficacité du Service des loisirs s'en trouve accrue d'autant. La consultation ne peut que risquer d'entraîner une plus grande satisfaction des besoins de la population, perspective offrant déjà en soi suffisamment d'intérêt pour le Service des loisirs.*

*Le rôle essentiel du Service des loisirs étant d'assurer le soutien technique, matériel et financier nécessaire au bon déroulement des activités des organismes, il semble tout à fait souhaitable de consulter ces organismes pour connaître leurs besoins qui rejoignent, finalement, ceux de la population qu'ils desservent.*

3. Cadre particulier de la consultation

L'organisation des loisirs est assurée en grande partie par une centaine d'organismes récréatifs et communautaires. Le Service des loisirs assure l'organisation de certaines activités (piscine, tennis, fêtes populaires) et opère, entre autres, l'aréna, la bibliothèque, le centre communautaire et le musée.

Le manque de concertation avait donné lieu à des situations conflictuelles entre les organismes de loisir avant que le Service des loisirs ne décide de s'informer de la situation et ne propose des avenues de solution aux problèmes identifiés. C'est dans ce cadre que le Service a pris l'initiative de réunir sur une base semestrielle et selon les secteurs d'activités (communautaire, culturel, etc.), les représentants des organismes de loisir et de guider leurs discussions vers la solution des problèmes soulevés et vers l'élaboration d'une programmation davantage susceptible de satisfaire les besoins de la population.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Les moyens techniques utilisés lors des consultations (personnel, équipement, locaux, etc.) sont tous fournis par la municipalité. Aucun budget particulier n'est comptabilisé dans le cadre de ces consultations puisqu'elles entrent dans les opérations courantes du Service des loisirs.

5. Information préparatoire à la consultation

Le résumé des discussions tenues lors des réunions précédentes de même qu'un ordre du jour préparés par le Service des loisirs constituent les seuls documents d'information habituels à partir desquels sont amorcés les échanges de vues.

6. Participation des citoyens à la consultation

L'implication de la population en général n'apparaît pas nécessaire dans un contexte où la consultation des représentants des divers organismes de loisir semble nettement suffisante pour assurer au Service des loisirs l'information dont il a besoin pour jouer efficacement son rôle de soutien à l'organisation du loisir.

Cette façon de faire garantit un minimum d'intérêt de la part des participants lors des réunions et assure également une plus grande assiduité.

7. Suivi de la consultation

La rédaction systématique de comptes rendus à la suite de chacune des rencontres entre les organismes et le Service des loisirs assure le lien entre la consultation, l'organisation et la gestion du loisir sur le territoire municipal. De plus, le Conseil municipal est régulièrement mis au fait de toute situation offrant un intérêt particulier.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Cette forme de consultation assure une participation valable et s'est avérée profitable en diverses circonstances.

b) avantages perçus

Les réunions permettent un plus haut niveau de concertation entre les intervenants et une meilleure connaissance des besoins de la part du Conseil municipal et du Service des loisirs.

c) difficultés rencontrées

La difficulté majeure rencontrée, au début, par le Service des loisirs a été de convaincre les représentants des organismes de la nécessité de telles réunions.

9. Impact de la consultation

Ces consultations régulières ont conduit graduellement à une meilleure concertation entre les divers intervenants dans le domaine du loisir. Le Conseil municipal s'est également appliqué directement à solutionner certains problèmes particuliers. En somme, la programmation maintenant offerte au citoyen rejoint davantage leurs besoins et de nombreux problèmes pratiquement sans solution autrefois trouvent plus facilement réponse aujourd'hui.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Le Conseil municipal constitue en fait une structure permanente de consultation et remplit suffisamment bien son rôle pour que nous n'ayions pas à envisager la mise sur pied d'une structure permanente parallèle.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Le guide devrait expliciter les mécanismes et les étapes d'une consultation. Ces mécanismes devraient être suffisamment flexibles pour s'adapter aisément au milieu propre à chaque municipalité.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 11
**Titre du (des) répondeur(s) :** Membre de la Commission consultative (permanent à la ville)
Chargé de consultation
Membre de la Commission consultative (appel téléphonique)

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 20 000 à 49 999 hab.

**type :** semi-urbaine

**vocation :** de service

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 13

**postes temporaires / à temps partiel :** 200

**organismes de loisir (nb) :** 30

**bénévoles (nb) :** 800

**ententes avec :** commission scolaire

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

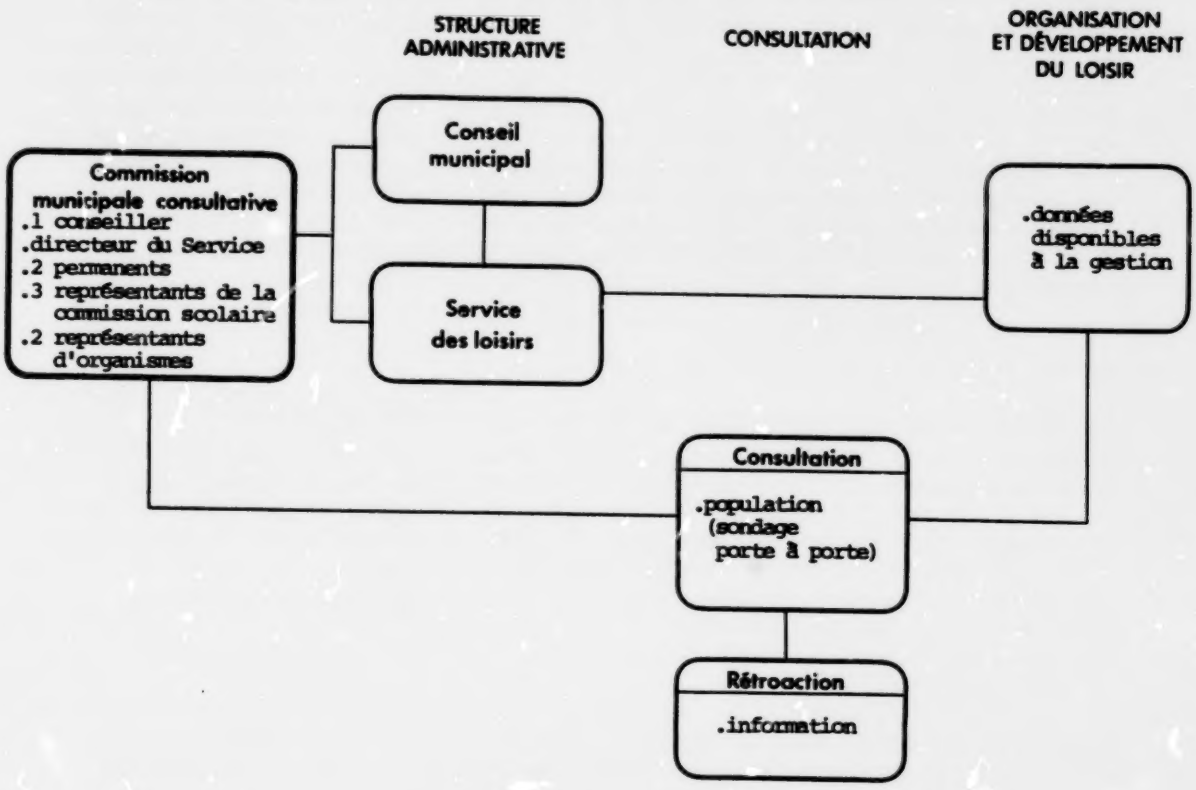
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | ✓ | | |
| groupes restreints | | | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | 1983 | | | |
| **objet** | Etude des besoins | | | |
| **forme** | sondage porte à porte | | | |
| **mandataire** | Commission consultative | | | |
| **chargé de consultation** | contractuel | | | |
| **population consultée** | échantillon de population | | | |
| **participation** | insuffisante | | | |

# Fiche analytique

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir




Dans la démarche de consultation actuellement en cours de réalisation dans la municipalité, on n'en est rendu qu'à l'étape de la rédaction du rapport. Aussi, comme il s'agit de la toute première expérience vécue ici, il n'est pas possible encore de savoir exactement le suivi que les gestionnaires entendent donner auprès de la population et de comprendre la portée réelle de cette démarche. Le schéma ne retient donc que les étapes déjà exprimées par les responsables de la consultation.

## 2. Motivation par rapport à la consultation

Pour la Commission municipale consultative, créée à l'automne 1982, la consultation actuellement en cours était perçue au départ comme l'occasion de prendre connaissance des besoins réels de la population afin de mieux distribuer les fonds rendus disponibles aux municipalités par les programmes de soutien aux activités de loisir du M.L.C.P.. C'est cette volonté première que la Commission a transmis au Conseil de ville dans sa demande pour l'obtention d'un mandat de réalisation d'une consultation.

## 3. Cadre particulier de la consultation

C'est donc dans le cadre d'un programme de subvention que la municipalité a accepté de mandater la Commission consultative des loisirs pour procéder

à une étude visant à obtenir un profil de la situation du loisir dans la municipalité. Après s'être interrogée sur la formule de consultation qui serait la plus adéquate à la rencontre des objectifs fixés, la Commission a finalement opté pour un sondage scientifique par questionnaire auprès de la population en général, lequel serait confié à une personne compétente en la matière. De manière plus précise, ces objectifs constituaient en une évaluation de la satisfaction des citoyens face aux activités offertes et en une identification de leurs besoins réels en loisir. La municipalité a profité de l'occasion présentée par cette consultation en loisir pour faire intégrer au questionnaire quelques questions se rapportant à certains autres aspects de la vie municipale, en l'occurrence le transport, le service de la bibliothèque et les caractéristiques socio-économiques générales.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Pratiquement toutes les étapes de la démarche de consultation, à savoir l'élaboration du questionnaire, l'interview des individus sélectionnés, l'analyse des résultats et la rédaction du rapport, ont été réalisées par le chargé de consultation, en l'occurrence un étudiant en sociologie engagé pour vingt semaines par la municipalité grâce à un programme de création d'emplois. Celui-ci s'est adjoint temporairement une équipe de douze (12) enquêteurs (40 heures chacun) à l'étape de la cueillette des données. Tout au long de la consultation, il est demeuré en contact avec un employé permanent de la municipalité, membre de la Commission consultative et initiateur du projet.

Le processus global aura engagé une somme de $12 000, défrayée en grande partie par les subventions. La municipalité était en mesure de fournir tous les services techniques nécessaires (secrétariat, reprographie), à l'exception du service informatique qui a été assuré grâce à la collaboration de la commission scolaire (tarif préférentiel).

5. Information préparatoire à la consultation

Conformément à certaines hypothèses de travail propres à la méthode de sondage par entrevue, tel que stipulé par le chargé de consultation, on a volontairement choisi de ne pas aviser au préalable la population de la consultation en cours et les individus sélectionnés de la visite éventuelle d'un enquêteur. En effet, il semblerait qu'il soit préférable de prendre les gens par surprise au moment de l'entrevue si l'on veut réduire au minimum le risque estimé de refus de répondre.

6. Participation des citoyens à la consultation

La consultation visait la participation de la population de 16 ans et plus. Afin de compenser le fort taux d'erreur prévisible dans l'échantillonnage, dû à ce qu'il devait être effectué à partir d'un recensement qui n'était pas à jour, et de s'assurer par le fait même d'un nombre suffisant de répondants, l'échantillon de base a été fixé à 955 individus. Il se voulait représentatif de toutes les catégories de la population, condition jugée nécessaire à l'obtention de résultats significatifs.

Le taux de participation obtenu au terme du sondage (45%, soit 428 questionnaires complétés) a été qualifié d'insuffisant. Le choix d'une méthode d'enquête directe (porte à porte) et l'utilisation de divers moyens pour s'assurer d'une meilleure participation auraient dû en principe garantir un taux beaucoup plus élevé. En effet, en cas d'absence d'un répondant, l'intervieweur revenait jusqu'à trois (3) fois avant de coter cette absence, alors qu'en cas de refus, il tentait d'intéresser le citoyen en lui soulignant l'importance de son implication, pour lui-même et pour la municipalité. Outre les refus volontaires, qui ne sont pas majoritairement responsables d'un taux moindre de participation, il faut mentionner un autre facteur défavorable, à savoir la période (moment) d'enquête proprement dite qui a coïncidée, à cause de retards incontrôlables, avec la période des déménagements et le début des vacances (fin juin).

7. Suivi de la consultation*

On ne peut que souligner l'intention de la Ville de rendre publics les résultats de cette consultation par l'intermédiaire des journaux locaux et/ou du bulletin municipal.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Le chargé de consultation et les membres de la Commission sont globalement satisfaits du déroulement de la consultation qui a été réalisée selon les échéanciers prévus. Toutefois, ils déplorent le manque d'intérêt de certains individus qui ont tout simplement refusé de recevoir les enquêteurs (15% de refus).

b) avantages perçus**

c) difficultés rencontrées

La difficulté d'obtenir un échantillon de population sûr et représentatif parce que basé sur des recensements qui datent de trois (3) ou quatre (4) ans mérite d'être soulignée puisqu'elle conditionne le taux de participation anticipé.

9. Impact de la consultation***

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

De l'avis du représentant de la Commission consultative, le Conseil municipal serait sans doute favorable à l'implantation d'une structure permanente de consultation en ce qu'elle permettrait de rejoindre des groupes particuliers dans la municipalité quant à leurs besoins.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide**

* *Cette information a été apportée par un membre de la Commission consultative lors d'un contact téléphonique ultérieur à l'entrevue réalisée par SIMA.*

** *La non participation du directeur du Service des loisirs à l'entrevue de SIMA, contrairement à ce qui avait été prévu au départ, et l'impossibilité de rejoindre tout autre représentant de l'administration municipale ne rendent pas possible l'élaboration de ce thème.*

*** *Les raisons émises au point 1 ne rendent pas possible l'élaboration de ce thème.*

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 12
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeurs du Service des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 20 000 à 49 999 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** industrielle et de service

**état de la population :** vieillissante

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 27

**postes temporaires / à temps partiel :** 150

**organismes de loisir (nb) :** 250

**bénévoles (nb) :** donnée exprimée en millier

**ententes avec :** municipalité voisine
commissions scolaires

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

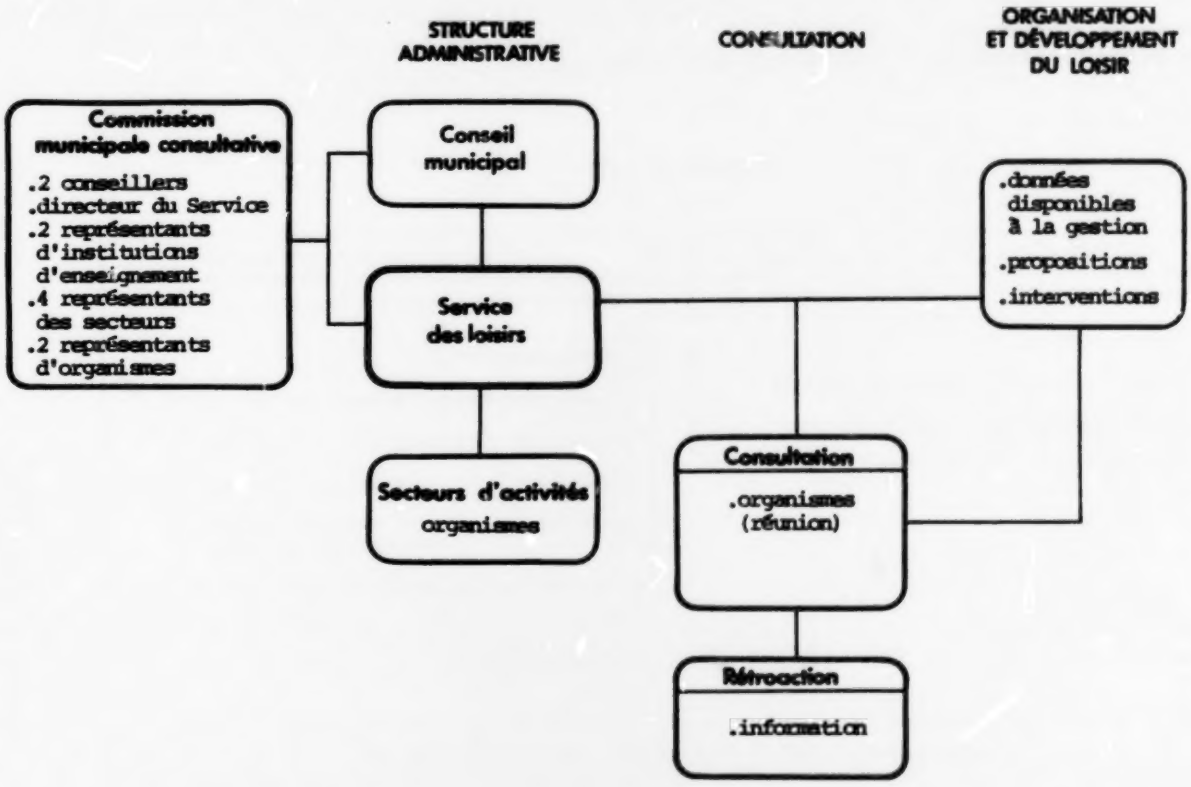
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | | |
| groupes restreints | | | ✓ |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | Depuis 1970 | | | |
| **objet** | loisir par secteur | | | |
| **forme** | réunions mensuelles | | | |
| **mandataire** | Service des loisirs | | | |
| **chargé de consultation** | permanents et bénévoles | | | |
| **population consultée** | organismes de loisir | | | |
| **participation** | satisfaisante | | | |

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




2. *Motivation par rapport à la consultation*

*La structure administrative, mise en place il y a plusieurs années, permet d'intégrer directement les organismes de loisir à la gestion de l'organisation du loisir dans la municipalité en leur laissant plein pouvoir décisionnel à l'intérieur de leur champ d'activité ainsi que la responsabilité de gérer eux-mêmes leur budget d'opération. Le Service des loisirs, qui assure le lien entre les organismes, considère alors la consultation comme un instrument de gestion nécessaire à cette association des citoyens. De plus, elle s'avère très utile pour appuyer les demandes du Service auprès du Conseil municipal. Cette conception de la participation des organismes assure une meilleure réponse aux besoins de la population et encourage d'autant la prise en charge du loisir par les citoyens.*

3. *Cadre particulier de la consultation*

*La structure du loisir rend possible la consultation des organismes sur une base permanente. En fait, outre le Service des loisirs qui est au centre de cette structure, on y retrouve tous les organismes de loisir regroupés en quatre (4) secteurs d'activités: sportif, plein air, socio-culturel et communautaire, ce dernier représentant en quelque sorte les*

intérêts de la population en général puisqu'il correspond à un regroupement des quartiers (organismes communautaires de quartier, loisirs paroissiaux, etc.). Une communication constante et des réunions mensuelles avec chacun des secteurs permettent de bien définir les attentes des organismes sur des sujets très particuliers. En ce sens, il n'a pas été jugé utile jusqu'ici de consulter directement l'ensemble de la population sur les problèmes en loisir, bien qu'il ne soit pas exclu de l'approcher éventuellement pour établir ses priorités. Il est intéressant de souligner, d'autre part, que certains organismes ont réalisés eux-mêmes des consultations à l'intérieur de leurs activités auprès des participants.

La volonté d'associer étroitement les organismes à l'intérieur de la structure organisationnelle du loisir est issue directement du Service des loisirs, il y a de cela plus de dix (10) ans. Il est à noter, cependant, que le pouvoir décisionnel ainsi accordé aux organismes de loisir n'est pas sans susciter quelques inquétudes au niveau du Conseil municipal.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Ce mode de fonctionnement intègre la consultation aux activités courantes du Service des loisirs. Celui-ci met en plus à la disposition des organismes tous les services techniques dont ils peuvent avoir besoin dans le cadre de leurs activités (secrétariat, personnes-ressources, etc.).

5. Information préparatoire à la consultation

La structure en place et l'intérêt de la population pour le loisir favorise les échanges entre les individus. Puisque l'informaiton, en général, circule assez rapidement et atteint à peu près tout le monde, les gens sont relativement au courant de la situation du loisir dans la municipalité. Dans le cadre des réunions tenues avec les organismes, un ordre du jour oriente les participants sur les thèmes à discuter.

6. Participation des citoyens à la consultation

Le Service des loisirs restreint, pour le moment, la consultation aux représentants d'organismes de loisir puisqu'ils sont directement impliqués dans ce domaine et demeurent, de toute façon, en contact étroit et permanent avec la population. Les réunions mensuelles régulières favorisent de meilleures discussions et une concertation efficace. Le pouvoir de décision à l'intérieur de ces réunions est sans doute l'élément-clé du succès et de l'intérêt constant qu'elles suscitent auprès des participants. Le Service des loisirs agit comme aide technique et professionnelle dans le cadre des réunions des quatre (4) secteurs du loisir.

7. Suivi de la consultation

Comme les activités de loisir sont gérées par les organismes eux-mêmes, les décisions prises au fur et à mesure à l'intérieur des réunions sectorielles sont aussitôt mises en application. Les résultats des rencontres servent ainsi à mieux administrer, organiser et développer le loisir.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Le succès de cette consultation permanente est reconnu et se vérifie par l'intérêt que portent les gens au loisir. Ce succès n'est cependant pas étranger au pouvoir réel qu'ont les citoyens dans la gestion de leurs loisirs, ce qui les valorise sur le plan personnel.

b) avantages perçus

La consultation permet de sensibiliser de façon permanente le Conseil municipal à la situation du loisir dans la municipalité et d'informer le Service des loisirs de l'évolution des besoins.

c) difficultés rencontrées

Aucune difficulté majeure n'est à signaler étant donné que le mandat de chaque organisme est bien défini et que le Service des loisirs assure le bon déroulement des réunions.

9. Impact de la consultation

La structure actuelle du loisir existe depuis plus de dix ans. Elle était déjà considérée avant-gardiste dans le temps parce qu'elle vise une plus grande participation des citoyens à l'organisation et au développement du loisir. Depuis lors, le Service des loisirs a toujours encouragé cette prise en charge par les citoyens des activités de loisir, malgré des oppositions sporadiques manifestées par le Conseil municipal. Le loisir a pris une dimension telle que souvent les structures d'accueil ne peuvent suffire à la demande.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Il existe ici une volonté de collaborer avec les autres municipalités et avec la municipalité régionale de comté, non seulement sur le loisir mais également sur des sujets d'intérêt régional. Puisque dans l'avenir, la M.R.C. sera appelée à intervenir à plusieurs niveaux et qu'elle devra ainsi faire des choix, il est suggéré de créer un organisme d'identification socio-économique qui offrira par surcroît, à chaque municipalité membre, des renseignements complets sur différents domaines de la vie municipale.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Le guide sur la consultation devrait fournir différents moyens de bien préparer un questionnaire et expliciter certains éléments nécessaires à une meilleure analyse des résultats. Avec un tel outil, la municipalité serait davantage inciter à utiliser ce mécanisme de consultation.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 13
**Titre du (des) répondeur(s) :** Adjoint au Directeur du Service des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 20 000 à 49 999 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** de service et industrielle

**état de la population :** vieillissante

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 46

**postes temporaires / à temps partiel :** 300

**organismes de loisir (nb) :** 60

**bénévoles (nb) :** 500

**ententes avec :** municipalités voisines
commissions scolaires, cégep
clubs privés de loisir

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

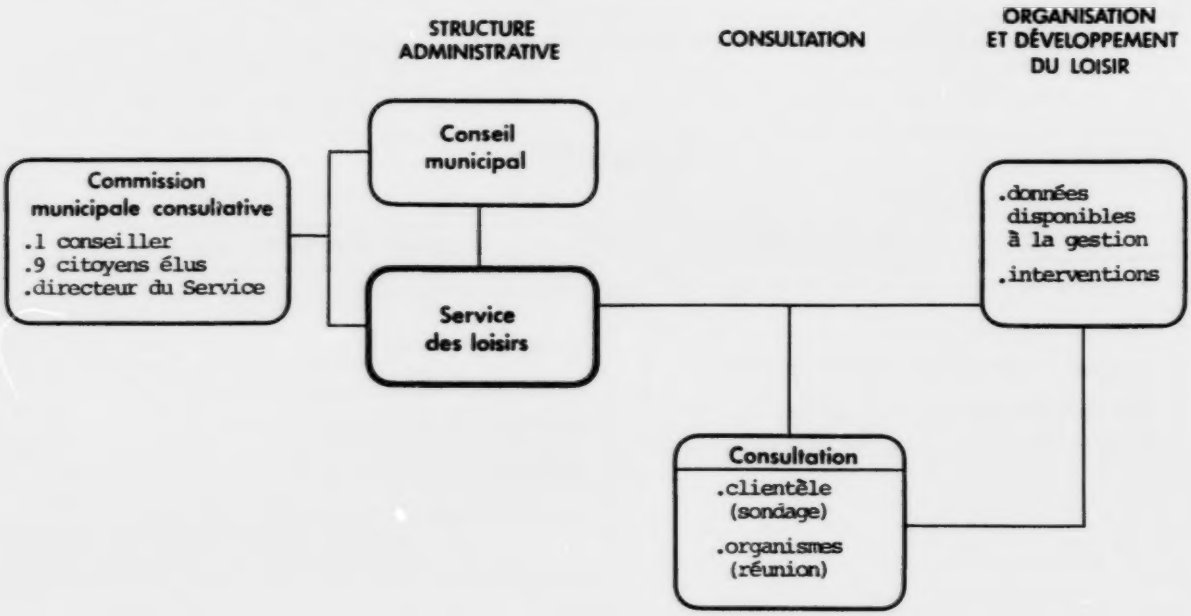
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | | |
| groupes restreints | | ✓ | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | depuis 1980 | depuis 1980 | depuis 1980 | depuis 1980 |
| **objet** | loisir en général | orientation du loisir | contenu des cours | secteurs sportif et socio-culturel |
| **forme** | réunions semestrielles | réunions mensuelles | sondages semestriels | réunions annuelles |
| **mandataire** | Service des loisirs | Commission consultative | Service des loisirs | Service des loisirs |
| **chargé de consultation** | permanents du Service | membre de la Commission | permanents du Service | permanents du Service |
| **population consultée** | organismes | organismes | clientèle | organismes par secteur |
| **participation** | satisfaisante | satisfaisante | satisfaisante | satisfaisante |

# Fiche analytique

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir




## 2. Motivation par rapport à la consultation

Idéalement rattachée à l'action communautaire et à la participation du citoyen à l'organisation des loisirs municipaux, la consultation n'a guère visé jusqu'à maintenant que l'évaluation des besoins de la population, par le biais des organismes et des clientèles, dans le but de les mieux satisfaire. Le Service des loisirs consulte donc les citoyens vraiment intéressés au loisir tout en essayant d'y impliquer le plus de gens possible. Notons que la volonté de consulter origine du Service des loisirs et que le Conseil municipal considère ce fait comme inhérent au mandat du Service.

## 3. Cadre particulier de la consultation

Le Service réalise donc des réunions annuelles, semestrielles et mensuelles avec les organismes de loisir, selon les objets de consultation, afin de les concerter et de régler les problèmes rencontrés dans le milieu. De plus, pour augmenter la qualité de la programmation offerte par le Service, la clientèle participe à un sondage à la fin de chaque session portant sur le contenu même de l'activité. Ce sondage a lieu lors du dernier cours sous la surveillance du professeur ou de l'animateur.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Les moyens techniques utilisés lors des consultations (personnel, équipement, imprimerie, audio-visuel) sont tous fournis par la municipalité. Puisqu'elles entrent à l'intérieur des opérations courantes du Service des loisirs, aucun budget particulier n'a été comptabilisé pour ces consultations.

5. Information préparatoire à la consultation

Aucun moyen particulier d'information n'a été utilisé afin de favoriser la participation lors des réunions si ce n'est des convocations formelles que reçoivent les participants avant chaque réunion. Pour le sondage, la clientèle est avertie en début de session que le dernier cours sera réservé à cette fin.

6. Participation des citoyens à la consultation

Une participation générale de la population n'est pas jugée nécessaire ici parce que les citoyens semblent peu intéressés à intervenir sur différents sujets ou sur une orientation globale du loisir. On pense plutôt à les consulter selon les activités qui les attirent, d'où les réunions sectorielles et les questionnaires de fin de session. L'intérêt des gens à participer est ainsi plus grand et l'intéressement de la part du Service des loisirs plus facile. La présence aux diverses réunions est très forte et plus de 80% de la clientèle des cours et ateliers répond au sondage de fin de session. D'ailleurs, ces questionnaires sont compilés lors du dernier cours et les commentaires discutés sur place, ce qui assure des résultats probants.

7. Suivi de la consultation

L'information recueillie durant les réunions n'est pas retournée à la population. Chaque régisseur analyse les données et informe le Service des volontés et désirs manifestés par les répondeurs. Ces données sont prises en compte par la suite par les gestionnaires de l'organisation et du développement du loisir dans la municipalité. Au niveau des activités, les résultats permettent de cerner les tendances et d'y apporter des améliorations.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Les opérations de consultation sont jugées satisfaisantes. Ce jugement repose essentiellement sur l'intérêt manifesté par les participants et le taux de réponse obtenu lors du sondage.

b) avantages perçus

La consultation permet aux citoyens de s'exprimer à travers les organismes de loisir et aux responsables des loisirs d'orienter leur démarche en fonction des désirs exprimés.

c) *difficultés rencontrées*

*Comme les rencontres constituent ici la principale forme de consultation, la difficulté majeure réside dans le fait que l'interprétation des résultats est effectuée à l'échelle de chaque atelier. L'effort de synthèse et de coordination à réaliser par la suite exige donc une attention particulière au Service des loisirs.*

9. *Impact de la consultation*

*Outre la réalisation de projets ponctuels, les consultations réalisées ont permis dans l'immédiat une plus grande satisfaction des besoins de la population. A long terme, le Service des loisirs vise une implication plus grande des citoyens et se garde un rôle d'aide technique et de concertation dans le milieu.*

10. *Pertinence d'une structure permanente de consultation*

*Aucune structure permanente de consultation n'est prévue ni souhaitée à l'heure actuelle car le Service des loisirs ne croit pas la population prête à s'impliquer à un tel niveau. A cela s'ajoute aussi le fait que l'expérience en consultation auprès de la population en général n'est pas encore jugée suffisante par le Service pour en arriver à un tel changement. Finalement, la municipalité ne dispose pas de tous les moyens techniques qu'une telle structure imposerait (traitement informatique, service de communication plus efficace).*

11. *Attentes exprimées par rapport à un guide*

*Le guide devrait fournir les moyens de réaliser une consultation efficace, rapide et qui réponde aux attentes de tous. De plus, la municipalité désire connaître les expériences, dans ce domaine, qui ont été faites tant au Québec qu'ailleurs.*

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 14
**Titre du (des) répondeur(s) :** Régisseur des activités sportives
Régisseur des activités culturelles

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 20 000 à 49 999 hab.

**type :** semi-urbaine

**vocation :** industrielle

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 9

**postes temporaires / à temps partiel :** 100

**organismes de loisir (nb) :** 104

**bénévoles (nb) :** 1 500

**ententes avec :** commissions scolaires
La Fabrique

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

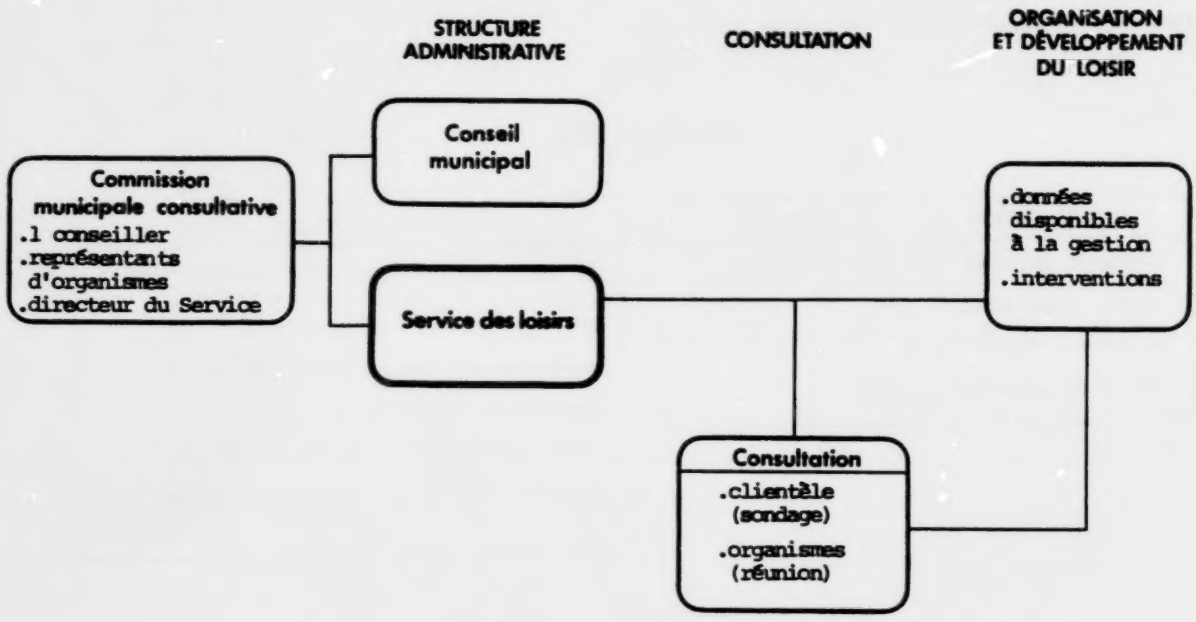
| population visée / fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | | |
| groupes restreints | | ✓ | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | Depuis 1978 | Depuis 1978 | | |
| **objet** | activités offertes | secteurs de loisir | | |
| **forme** | sondages trimestriels | réunions semestrielles | | |
| **mandataire** | Service des loisirs | Service des loisirs | | |
| **chargé de consultation** | permanents | permanents | | |
| **population consultée** | clientèle | organismes | | |
| **participation** | satisfaisante | satisfaisante | | |

# Fiche analytique

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir




## 2. Motivation par rapport à la consultation

Le Conseil municipal est élu par la population qui lui donne le mandat général d'administrer la ville. Le Service des loisirs est lui-même mandaté par le Conseil municipal pour gérer le loisir et prendre les décisions qui s'imposent pour offrir le meilleur service à la population. Dans ce contexte il convient donc de mesurer régulièrement le degré de satisfaction de la population et de surveiller l'évolution de ses besoins. Pour ce faire il n'est pas nécessaire de recourir à une consultation coûteuse à grande échelle; il suffit de rejoindre les usagers des services. La consultation doit être menée avec prudence car il n'est parfois pas possible pour la municipalité de répondre à des demandes particulières. Il est préférable ainsi que les problèmes et/ou les projets soient étudiés de façon préliminaire à l'interne par le Service des loisirs ou le Conseil municipal avant d'être rendus publics le cas échéant.

## 3. Cadre particulier de la consultation

Le recours à la consultation offrait une voie intéressante au Service des loisirs pour recueillir l'information nécessaire à la réalisation de son mandat, tant au niveau de l'encadrement dont il souhaite faire profiter les organismes, que de la programmation dont il doit assurer la cohérence et la qualité. C'est ainsi que les besoins et la satisfaction des participants aux activités offertes ont d'abord fait l'objet de questionnaires administrés par l'organisme responsable ou le Service des loisirs. Par

la suite, des réunions d'échange de vues entre les organismes ont été organisées par le Service des loisirs, et ces réunions sont devenues régulières (semestrielles). Elles constituent aujourd'hui l'élément principal des efforts de consultation.

Par ailleurs, le Service des loisirs distribue depuis deux ans un questionnaire aux bénévoles, à l'occasion de la soirée qui est organisée en leur honneur annuellement. Ce questionnaire veut recueillir leurs commentaires en rapport avec les activités dans lesquelles ils sont impliqués. D'autres questionnaires sont également distribués à des groupes spécifiques (âge d'or, groupe 19-25 ans) en des occasions particulières, soit pour connaître leur réaction à des projets qui les touchent, soit pour connaître leurs besoins en général.

Ce sont ces diverses formes de consultation qui permettent de mieux identifier les besoins de la population et de lui offrir une programmation satisfaisante et administrativement acceptable.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Les locaux et les équipements (reprographie, informatique) nécessaires à la tenue des réunions de consultation sont fournis par la municipalité et le Service des loisirs. Aucun budget spécifique n'est alloué à ces consultations dont les coûts entrent dans les opérations régulières du Service des loisirs.

5. Information préparatoire à la consultation

Des convocations téléphoniques et/ou des lettres d'invitation sont adressées aux représentants des organismes. La clientèle des activités est prévenue au début de la session qu'un questionnaire-sondage sera distribué lors de la dernière période.

6. Participation des citoyens à la consultation

Comme indiqué plus haut, la consultation vise des groupes restreints (organismes, participants, personnes âgées, etc.) et recueille l'information nécessaire pour que le Service des loisirs et le Conseil municipal exercent avec plus d'efficacité leur rôle de gestionnaires/coordonnateurs au niveau du loisir. Les questionnaires distribués sont remplis et retournés dans une très large proportion (90%) et la collaboration des organismes aux réunions semestrielles est également satisfaisante.

7. Suivi de la consultation

Si aucun mécanisme ne prévoit l'information systématique de la clientèle ou des participants aux réunions quant aux résultats de l'analyse des questionnaires, ces données demeurent disponibles au Service des loisirs à toute personne qui en ferait la demande.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Compte tenu de l'intérêt que les organismes et la clientèle portent respectivement aux réunions et aux questionnaires, la consultation est jugée satisfaisante.

b) avantages perçus

Pour le Conseil municipal et le Service des loisirs, les consultations réalisées permettent de vérifier les réactions de la population face à la politique du loisir et à son application. De plus, elles permettent de saisir les besoins et d'ajuster la programmation en conséquence.

c) difficultés rencontrées

Les participants aux réunions ont tendance à restreindre leurs commentaires aux problèmes rencontrés à l'intérieur de leur organisme.

On constate, globalement, une mauvaise compréhension des politiques en matière de loisir.

La population semble peu informée sur le rôle d'un Service municipal de loisir.

9. Impact de la consultation

Les expériences menées en consultation ont permis d'arriver à une meilleure cohérence dans la gestion du loisir et d'adapter plus directement la programmation aux besoins exprimés. Ainsi, plusieurs projets actuellement réalisés sont directement issus de suggestions que l'analyse des questionnaires avait fait ressortir comme très intéressantes.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Le Conseil municipal constitue une structure permanente à laquelle la consultation peut se greffer. Il n'est donc pas nécessaire d'en créer une nouvelle, tant à l'échelle municipale que régionale.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Quoique la nécessité de produire un guide de consultation n'apparaisse pas évidente, il serait peut-être souhaitable de pouvoir se référer à certains exemples, particulièrement au niveau du traitement de l'information recueillie.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 15
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur du Comité des loisirs
Régisseur des activités sportives

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 20 000 à 49 999 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** industrielle et de service

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Comité des loisirs

**postes permanents :** 15

**postes temporaires / à temps partiel :** 350

**organismes de loisir (nb) :** donnée non fournie

**bénévoles (nb) :** 600 à 800

**ententes avec :** municipalité voisine
commission scolaire

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

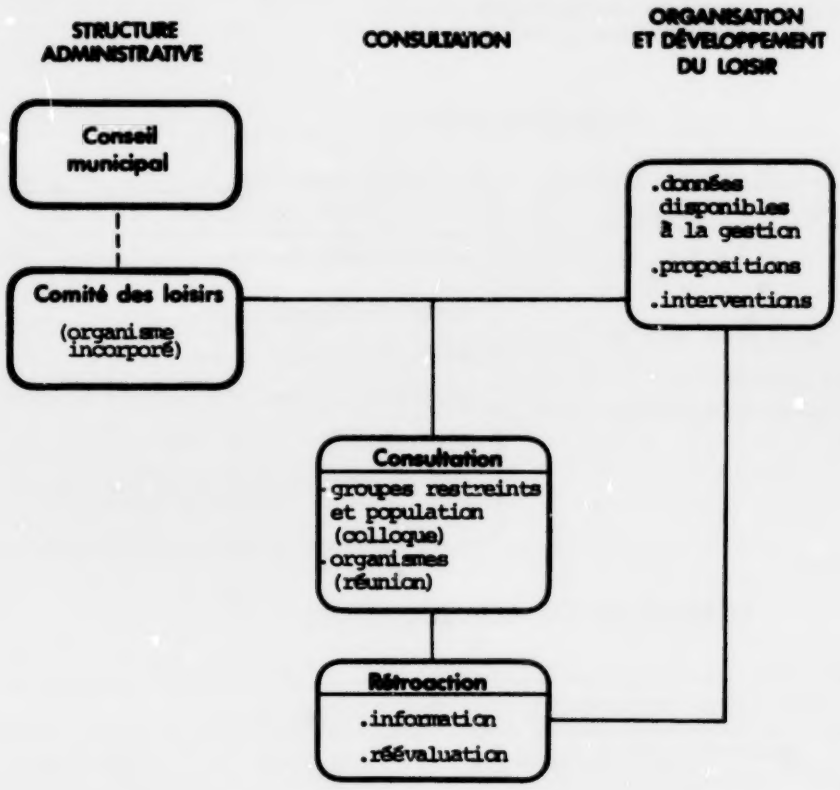
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | ✓ | |
| groupes restreints | | ✓ | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| année | 1982 | 1979 | 1976 | 1975 |
|---|---|---|---|---|
| objet | loisir culturel (aménagement) | loisir en général (orientation) | parc récréatif et socio-culturel | loisir (formule) |
| forme | colloque | colloque | symposium | colloque |
| mandataire | Comité des loisirs | Comité des loisirs | Ville et Comité des loisirs | Comité des loisirs |
| chargé de consultation | permanents | permanents | permanents et consultants | permanents et consultants |
| population consultée | groupes restreints et population | groupes restreints et population | groupes restreints et population | groupes restreints et population |
| participation | satisfaisante | satisfaisante | satisfaisante | satisfaisante |

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




*Le Comité des loisirs est ici un organisme privé à but non lucratif rendant des services publics et subventionné par la municipalité. En vertu d'un protocole d'entente, cette corporation légalement constituée exerce la juridiction complète et exclusive sur l'organisation, la gestion et la coordination des programmes d'activités et des organismes de loisir.*

2. *Motivation par rapport à la consultation*

*Créé en 1962, le Comité des loisirs est depuis lors engagé dans une tradition de consultation. En plus d'offrir une base essentielle d'information pour l'exercice de son mandat, le Comité des loisirs considère que la consultation permet au milieu de générer ses propres solutions. L'implication des citoyens étant plus grande, les bénévoles sont plus nombreux et les budgets disponibles pour l'organisation du loisir permettent d'offrir des activités plus diversifiées, augmentant d'autant l'efficacité du Comité des loisirs. La consultation dégage finalement les orientations vers lesquelles devrait tendre la programmation à court et à moyen termes.*

3. Cadre particulier de la consultation

Fort de sa longue expérience dans le domaine de la consultation, le Comité des loisirs considère qu'il est nécessaire d'échanger de façon permanente avec les responsables des diverses activités et de susciter régulièrement des discussions à l'occasion de réunions ad hoc et d'événements sociaux regroupant ces mêmes individus. Par ailleurs et dans le cadre de réflexions particulières intéressant des groupes spécifiques et/ou la population en général, il est également profitable d'organiser des colloques qui permettront de faire le point et d'engager les efforts du Comité des loisirs sur les avenues les plus susceptibles d'offrir satisfaction à sa clientèle.

Il faut comprendre ici que ces consultations privilégient les organismes, associations, groupes et individus déjà associés à l'organisation du loisir. L'échelle d'intervention peut varier toutefois du territoire municipal au simple quartier et mobiliser de très nombreux intervenants ou quelques citoyens (Comité de quartier) selon l'intérêt et le rayonnement qu'offre le sujet à considérer.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Le support technique et financier nécessaire à la tenue des réunions et colloques est assuré par le Comité des loisirs qui peut compter sur la collaboration de la Ville advenant qu'il devienne nécessaire d'obtenir son appui.

5. Information préparatoire à la consultation

Cette information varie selon les mécanismes retenus de consultation (réunion, événement social, colloque, symposium) et se veut en principe suffisante pour fournir aux intervenants matière à réflexion.

6. Participation des citoyens à la consultation

Lorsque ouvertes au public en général, les consultations n'ont guère attiré d'individus qui n'étaient pas déjà associés à des groupes impliqués dans le domaine des loisirs. La collaboration des organismes invités a toujours été très satisfaisante par contre.

7. Suivi de la consultation

Le Comité des loisirs considère engageantes les consultations qu'il mène et cherche à satisfaire les besoins exprimés lorsque ces besoins traduisent des demandes raisonnables et réalisables. Par ailleurs, le sommaire des discussions et des résolutions issues des colloques est normalement transmis aux participants.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

S'il est possible de juger du succès des consultations par l'intérêt manifesté régulièrement par les responsables des activités et par celui des participants aux différents colloques, il ne fait pas de doute que ces expériences sont satisfaisantes.

b) avantages perçus

Pour le Comité des loisirs comme pour le Conseil municipal, la consultation permet de recueillir des informations de base fort utiles sinon nécessaires à l'exercice de leur mandat.

c) difficultés rencontrées

Les difficultés relèvent moins du processus de consultation que de la frustation ressentie parfois devant l'impossibilité d'offrir certaines activités. Il en est de même de l'inquiétude qu'engendre occasionnellement le manque de relève chez les bénévoles.

9. Impact de la consultation

Cette démarche du Comité des loisirs qui fait place depuis plusieurs années déjà à la consultation n'est certes pas étrangère au fait que l'on considère ce service comme l'un des plus dynamiques à l'échelle du Québec. Il ressort finalement des expériences menées à ce jour que l'organisation du loisir exige ici l'implication renouvelée du Conseil municipal pour redéfinir les liens qui existent entre le Comité des loisirs et le pouvoir politique, de façon à garantir l'implication maximale des responsables du loisir, tant permanents que bénévoles. Il serait souhaitable par ailleurs de voir prochainement les échevins s'impliquer "comme membres" dans les comités de loisir. Parallèlement, le Comité des loisirs devrait être investi d'un plus grand pouvoir exécutif.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

De par sa façon d'opérer, le Comité des loisirs constitue une structure permanente de consultation. Il ne voit l'intérêt de se référer à une structure régionale de consultation que dans le cas de la localisation d'équipements à rayonnement régional. En d'autres circonstances, la collaboration et les ententes entre les municipalités demeurent préférables.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Sans attendre beaucoup d'un guide de consultation, le Comité des loisirs reconnaît qu'il peut toujours être intéressant de profiter de l'expérience des autres.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 16
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur du Service des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 50 000 à 99 999 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** de service

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 15

**postes temporaires / à temps partiel :** 250

**organismes de loisir (nb) :** 48

**bénévoles (nb) :** donnée non fournie

**ententes avec :** commissions scolaires
cégep, université
fabriques paroissiales

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

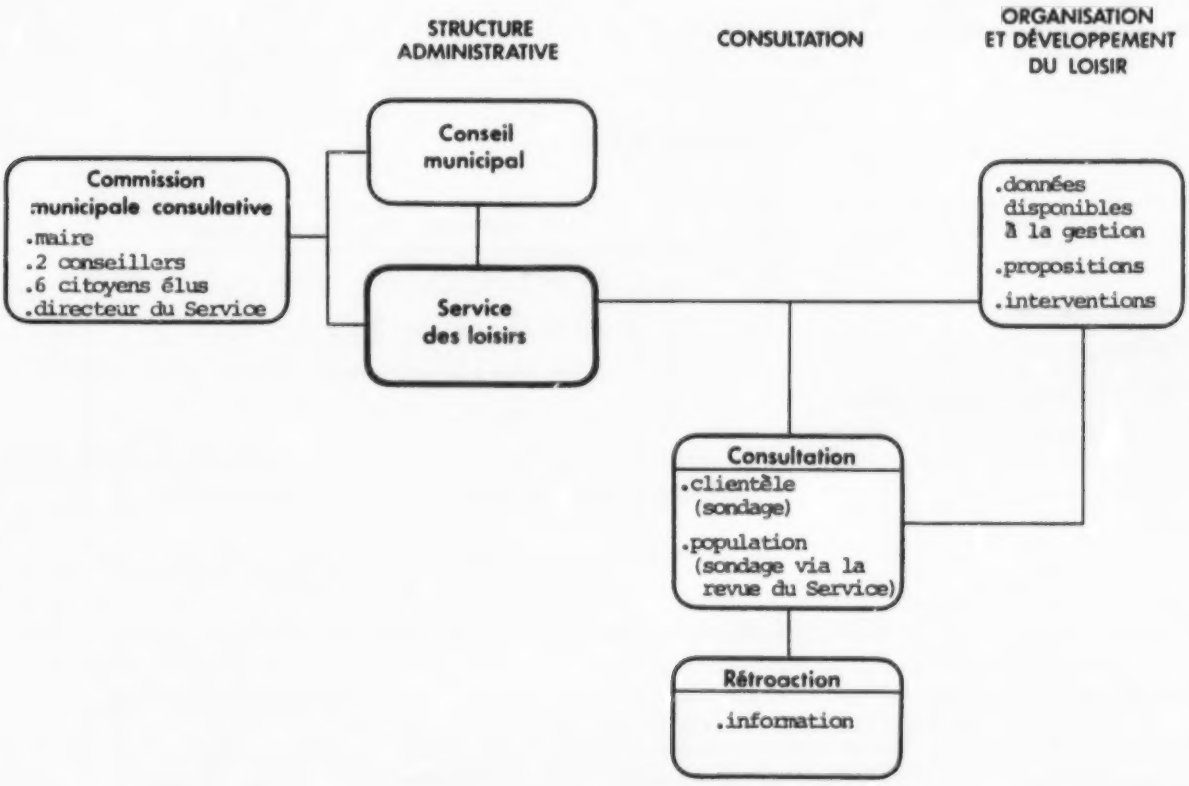
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | ✓ | | |
| groupes restreints | | ✓ | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | Depuis 1976 | 1983 | Depuis 1981 | |
| **objet** | l'activité en cours | programmation d'automne | administration du loisir | |
| **forme** | sondages semestriels | sondage | réunions annuelles | |
| **mandataire** | Service des loisirs | Service des loisirs | Service des loisirs | |
| **chargé de consultation** | permanents | permanents | permanents | |
| **population consultée** | clientèle | population | organisme | |
| **participation** | satisfaisante | insuffisante | satisfaisante | |

# Fiche analytique

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir




## 2. Motivation par rapport à la consultation

Mandaté pour administrer l'ensemble des ressources de la municipalité en matière de loisir, le Service des loisirs organise certaines activités et assure la supervision des efforts déployés pour offrir à la population une programmation satisfaisante. Son action passe par la production et l'application de la politique générale d'assistance aux organismes en vue de favoriser la prise en charge du loisir par les citoyens. Dans ce contexte il encourage la concertation entre les divers intervenants du milieu et consulte régulièrement la clientèle et les organismes de loisir dans le but d'adapter la programmation aux besoins exprimés.

La consultation n'intervient toutefois que de façon accessoire dans le processus de décision, particulièrement celle qui veut rejoindre la population en général. Il semble que l'on obtienne des commentaires et des avis davantage pertinents lorsque l'on s'adresse aux personnes déjà impliquées dans l'organisation ou la pratique d'activités de loisir. Ces gens connaissent les désirs réels de la population puisqu'ils ont l'opportunité d'échanger régulièrement avec les citoyens. Plus nombreuses sont les personnes impliquées dans une décision, plus lourd est le processus qui mène à la décision.

3. Cadre particulier de la consultation

Afin de bien remplir son rôle d'administrateur, d'organisateur et de superviseur du loisir dans sa municipalité, le Service des loisirs se doit de bien connaître les besoins généraux et particuliers en matière de loisir. C'est par l'entremise de sondages que le Service peut le mieux connaître ces besoins et tendre vers l'utilisation optimale de toutes les ressources du milieu en vue d'améliorer la programmation qu'il propose à la population.

Les sondages s'adressent à la clientèle et sont administrés par le Service des loisirs et, occasionnellement, par les organismes responsables. Leur formule est standardisée pour que les réponses puissent être compilées facilement, mais le nombre de questions devra être réduit de façon à exercer encore moins de contrainte sur le répondeur. Ces sondages sont effectués à chaque fin de session.

Au printemps 1983, un sondage pous général devait rejoindre toute la population et cerner ses besoins en matière de loisir. Le questionnaire avait été intégré au guide d'activités publié par le Service des loisirs et distribué dans tous les foyers. Cette tentative de rejoindre la masse s'est avérée désastreuse (80 réponses seulement), ce qui a renforcé l'idée qu'il est préférable de consulter les gens qui s'impliquent déjà dans le loisir.

Par ailleurs, le Service des loisirs organise annuellement une rencontre d'information sur l'administration générale du loisir dans la municipalité et invite les organismes, associations et travailleurs dans le domaine du loisir à venir y discuter de leurs problèmes respectifs.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Le Service des loisirs est entièrement responsable des consultations. La municipalité met à sa disposition l'équipement nécessaire à leur bonne marche. Un budget de plus de $2 000 est consacré annuellement à la réalisation des consultations.

5. Information préparatoire à la consultation

En début de session les participants sont prévenus du fait qu'ils devront répondre à un questionnaire d'appréciation qui aidera le Service des loisirs à les mieux satisfaire. Lors du sondage général auprès de la population, l'intérêt du répondeur n'avait été retenu que par la possibilité de se voir inscrire gratuitement à une des activités figurant au programme offert par le Service des loisirs.

6. Participation des citoyens à la consultation

La consultation doit se faire surtout auprès des personnes qui peuvent apporter une information pertinente parce que directement impliquées dans les activités. L'intérêt des participants à répondre est ainsi plus

élevé. D'ailleurs le taux de réponse du questionnaire-sondage remis à la clientèle (plus de 50%) appuie ce fait. Quant au questionnaire-sondage auprès de la population, l'expérience s'est avérée peu satisfaisante. On attribue au manque préalable d'information le désintéressement dont à fait preuve la population.

7. Suivi de la consultation

L'information recueillie lors du questionnaire-sondage auprès de la clientèle ne lui est pas retransmise. Ces données sont prises en compte cependant pour une meilleure gestion de l'organisation et du développement du loisir.

Les résultats du sondage auprès de la population, ont servi à étoffer un article publié dans la revue du Service des loisirs. Ces résultats ont malgré tout contribué à ajuster la programmation de la session suivante aux besoins exprimés dans ce questionnaire.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Les questionnaires-sondages que l'on recueille auprès de la clientèle constituent un apport positif à l'organisation du loisir et représentent une expérience intéressante. Le peu de succès qu'a connu l'expérience tentée à l'échelle de toute la population s'explique, comme on l'a vu, par un manque d'information et d'intéressement préalables.

b) avantages perçus

Ces consultations ont permis au Conseil municipal et au Service des loisirs d'ajuster leur politique de gestion aux besoins exprimés. Elles ont permis à la clientèle d'émettre son opinion pour une amélioration constante des activités de loisir.

c) difficultés rencontrées

La difficulté de simplifier les consultations et de contrôler leurs coûts constituent les principaux problèmes rencontrés.

9. Impact de la consultation

Qu'il s'agisse des sondages ou des séances de discussion, la consultation a donné lieu à des ajustements profitables au niveau du contenu de plusieurs activités et a permis au Service des loisirs d'assurer une meilleure concertation entre les divers intervenants. Il en découle une plus grande satisfaction des besoins.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Compte tenu des lourdeurs administratives et du fardeau additionnel qu'elle risque d'impliquer, il ne semble pas souhaitable de mettre sur pied une

structure permanente de consultation. Par contre, on imagine qu'une consultation à l'échelle régionale, sur des sujets qui exigent concertation à ce niveau, puisse être valable. La M.R.C. pourrait ainsi cumuler des données utilisables par les municipalités.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Le guide devrait embrasser toute la dimension "planification" et renseigner les utilisateurs sur les démarches à suivre pour récolter les données nécessaires au bon fonctionnement de la planification.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 17
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur du Service des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 50 000 à 99 999 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** industrielle

**état de la population :** vieillissante

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 60

**postes temporaires / à temps partiel :** 620

**organismes de loisir (nb) :** 94

**bénévoles (nb) :** entre 1 500 et 2 000

**ententes avec :** commission scolaire
centre d'accueil privé

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

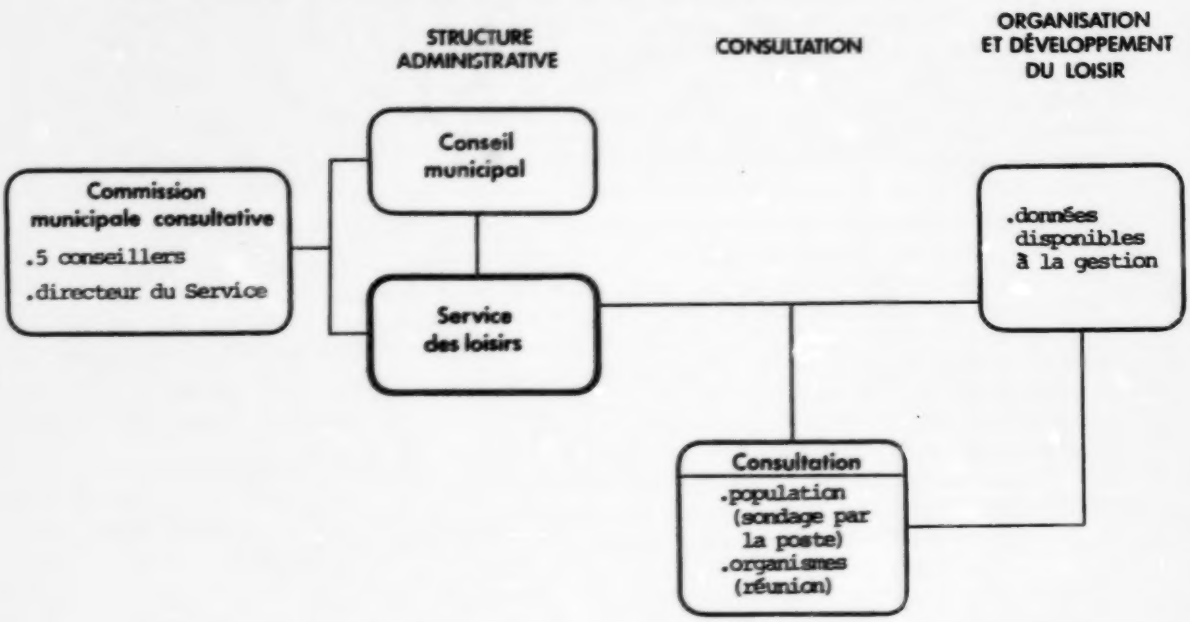
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | ✓ | |
| groupes restreints | | ✓ | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | depuis 1980 | depuis 1967 | | |
| **objet** | satisfaction face aux activités | loisirs | | |
| **forme** | sondage par la poste | réunions annuelles ou semestrielles | | |
| **mandataire** | Service des loisirs | Service des loisirs | | |
| **chargé de consultation** | permanents du Service | permanents du Service | | |
| **population consultée** | population en général | organismes de loisir | | |
| **participation** | insuffisante | satisfaisante | | |

# Fiche analytique

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir




## 2. Motivation par rapport à la consultation

Dans l'optique où la Ville se préoccupe de donner un bon service à la population, la consultation régulière des citoyens, sur une base annuelle, est l'occasion de vérifier le degré de satisfaction de la population quant aux activités offertes dans la municipalité. Toutefois, dans le contexte où la population est nombreuse et où l'on retrouve plusieurs organismes de loisir au sein de la municipalité, la consultation relative aux diverses questions en matière de loisir se fait de préférence à travers ces groupes structurés de bénévoles, par des rencontres annuelles ou semestrielles, parce que leurs représentants sont les mieux placés pour exprimer s'il y a lieu les besoins et les problèmes liés au loisir en général et aux diverses activités.

Cependant, puisqu'il est également jugé important de régler les problèmes ponctuels au fur et à mesure qu'ils se présentent et de satisfaire les demandes cas par cas, "on vit la consultation à tous les jours" dans la municipalité. En effet, la politique instituée par le Conseil municipal vise d'abord et avant tout le citoyen. En ce sens, le service qui lui est accordé est très direct et se traduit par la disponibilité des élus municipaux, voire même du maire, et des responsables du loisir dans l'écoute attentive et constante des demandes et commentaires des individus.

3. Cadre particulier de la consultation

Puisque la consultation périodique de la population s'inscrit dans le cadre de l'évaluation générale de la satisfaction des citoyens par rapport aux services offerts en loisir, on cherche depuis quatre (4) ans à rejoindre tous les foyers dans un sondage simple (une question à 2 volets) où l'on demande au répondeur de donner, selon une grille préétablie, son "appréciation des activités sportives et socio-culturelles se déroulant dans la ville".

En ce qui a trait à la consultation des groupes communautaires, elle ne se fait pas dans un cadre élargi à tous les organismes à la fois mais plutôt par groupes plus restreints, sur la base des préoccupations qui leur sont propres. Ainsi, une fois par année, les responsables des trois (3) régies (sport, socio-culturel et aquatique), accompagnés du directeur, voient chacun à réunir les organismes de loisir afin de leur formuler les recommandations du Service sur les politiques générales et sur les activités concernées, de recueillir au besoin des suggestions venant des représentants d'organismes et de chercher à solutionner immédiatement les problèmes exprimés au cours de ces rencontres. Quant aux groupements de loisir paroissiaux, qui sont des organismes qui touchent à plusieurs activités à l'intérieur de leur calendrier, ils sont convoqués à deux (2) réunions par année. A l'intérieur de ces rencontres, également, plusieurs thèmes peuvent être inscrits à l'ordre du jour.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Les formes de consultation privilégiées n'exigent qu'un minimum de ressources techniques et financières. Le questionnaire-sondage qui s'adresse à toute la population a été intégré au bulletin municipal annonçant la programmation estivale. Quant aux réunions annuelles et semestrielles avec les organismes de loisir, elles sont prévues au calendrier des activités régulières du Service. Aucun budget particulier n'a donc été alloué à ces démarches.

5. Information préparatoire à la consultation

De manière à inciter davantage les citoyens à répondre au sondage sur le niveau de satisfaction, les initiateurs ont retenu une formule particulièrement originale de consultation, en ce sens que la question est intégrée à un coupon-tirage, lequel est effectué chaque année, depuis quatre (4) ans, à l'occasion de l'anniversaire de fondation de la ville. On a choisi le buttetin municipal de juin comme véhicule pour faire circuler le sondage car il est reconnu que les gens s'intéressent plus ici aux activités estivales qu'à celles des autres périodes de l'année.

Au niveau des réunions annuelles et semestrielles, les représentants d'organismes sont informés de l'ordre du jour lors de la rencontre et ont la possibilité d'inscrire de nouveaux éléments à la discussion prévue.

6. Participation des citoyens à la consultation

Sans vouloir diminuer la portée de la consultation, il semble que cette pratique doive s'effectuer avec prudence et que l'on ait plus à gagner à s'adjoindre les personnes-ressources pertinentes et les représentants d'organismes de loisir qu'à chercher à rejoindre toute une population plus ou moins intéressée à s'impliquer. Si l'on en juge par le taux de participation des citoyens au sondage, estimé à pas plus de 8% seulement, la consultation ne s'inscrit probablement pas dans l'ordre de leurs priorités. En ce sens, on cherche davantage à régler les problèmes lors des assemblées semestrielles auxquelles sont conviées les personnes-ressources et les représentants d'organismes.

7. Suivi de la consultation

A cause de la nature même des consultations et du type de formules privilégiées, le Service des loisirs n'a pas prévu de retourner systématiquement l'information récoltée à la population. Les résultats du questionnaire-sondage ont une portée très générale et servent davantage à évaluer la qualité des services offerts qu'à identifier les besoins de la population. A cet effet, c'est à l'intérieur des rencontres tenues avec les organismes que la municipalité peut recevoir des demandes et des commentaires utiles mais elle a choisi de résoudre les problèmes rencontrés d'une façon ponctuelle et au fur et à mesure qu'ils lui sont exprimés.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Ces dernières années, le Service des loisirs est moins satisfait de la participation des citoyens au questionnaire-sondage. Cette situation est attribuable probablement au choix de la période elle-même (le mois de juin) mais aussi à une certaine négligence de la population à répondre et à retourner le formulaire pré-adressé, due à leur non implication reconnue. Les rencontres avec les organismes, au contraire, connaissent plus de succès, l'intérêt manifesté par les participants étant toujours très grand.

b) avantages perçus

A travers l'écoute attentive et constante de la population et par la réalisation des diverses consultations, le Conseil municipal a l'occasion de démontrer qu'il est ouvert aux commentaires et qu'il entend ainsi maintenir un niveau de service satisfaisant. Le Service des loisirs, pour sa part, est en mesure d'être plus attentif aux besoins exprimés par les représentants d'organismes et, par conséquent, de régler les problèmes qu'on lui soumet.

c) difficultés rencontrées

Dans l'ensemble des consultations menées, le seul problème rencontré est la faible participation des citoyens au questionnaire-sondage. La période de l'année choisie et la forme de présentation du questionnaire associé à un tirage expliquent sans doute cette situation.

9. Impact de la consultation

Puisque le Conseil municipal et le Service des loisirs sont, depuis longtemps, préoccupés par la qualité des services offerts à la population, les consultations réalisées permettent de confirmer la satisfaction des organismes de loisir et de la population en général face aux activités existantes. Les rencontres avec les organismes permettent également de solutionner certains problèmes ponctuels et de recueillir des avis éventuellement utiles à l'organisation et au développement du loisir.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Le Conseil municipal se veut, pour ainsi dire, un conseil permanent de consultation à cause de sa disponibilité auprès des gens. En ce sens, le besoin d'une structure dite permanente n'est pas vraiment ressenti. Toutefois, il se pourrait que la tenue d'assemblées publiques régulières soit plus révélatrice pour la municipalité. Cette question n'a pas encore été envisagée sérieusement.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Lors de l'élaboration de projets d'envergure dont les implications financières sont importantes, il serait souhaitable de consulter les gens par voix d'assemblée publique obligatoire afin de recevoir les opinions de la population. Le guide devrait alors suggérer des méthodes efficaces pour la réalisation d'assemblées de ce genre.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 18
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur du Service des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** de 50 000 à 99 999 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** de service et industrielle

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 50

**postes temporaires / à temps partiel :** 150

**organismes de loisir (nb) :** 300

**bénévoles (nb) :** 1 000 à 1 200

**ententes avec :** commissions scolaires

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | | ✓ |
| groupes restreints | | | ✓ |

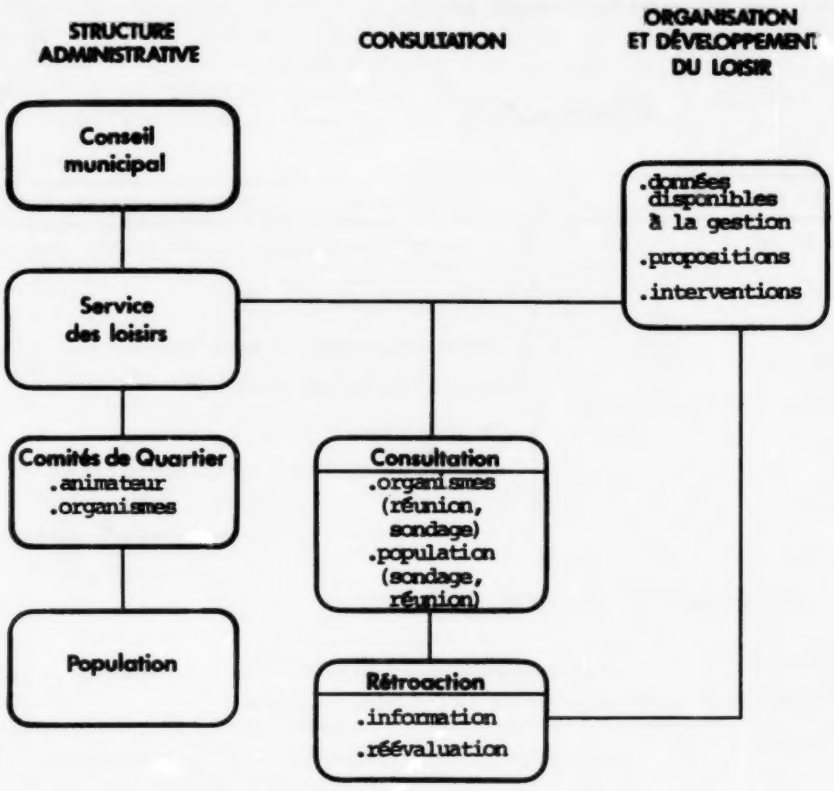
### EXPÉRIENCES TYPES*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | 1978 | 1982 | 1982 | 1982 |
| **objet** | l'activité municipale en loisir | implantation d'un musée régional | politique de développement culturel | réaménagement d'un parc urbain |
| **forme** | colloque | réunions | mémoires et réunions | sondage et réunions |
| **mandataire** | comité ad hoc du Conseil | Conseil de ville | comité de travail | Service des loisirs |
| **chargé de consultation** | comité ad hoc du Conseil | membres du Conseil et permanents | comité de travail | Animateur de quartier et contractuel |
| **population consultée** | organismes de loisir | principaux intervenants | groupes culturels et socio-culturels | groupes de population et organismes |
| **participation** | satisfaisante | satisfaisante | satisfaisante | satisfaisante |

*les expériences de consultation étant nombreuses, quelques-unes d'entre elles, seulement, ont été décrites afin d'illustrer la démarche privilégiée par la municipalité.

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




2. *Motivation par rapport à la consultation*

*"La consultation est une modalité particulière de la participation des citoyens dans un contexte où la Ville a une volonté de partager" ses responsabilités et son pouvoir, en ce qui a trait à l'élaboration de politiques en matière de loisir, "en associant les citoyens aux prises de décisions collectives au niveau municipal et au niveau des quartiers". Cette nette détermination de l'administration municipale a pris tout son sens à la suite des résultats d'une étude réalisée à l'été 1978 par un comité ad hoc du Conseil de ville (composé de 3 conseillers et de 3 personnes-ressources désignées par le Conseil) relativement à l'activité municipale dans le domaine du loisir. A cet effet, le mandat du Comité consistait en une étude des problèmes, à la proposition de solutions et à la supervision de la mise en application des solutions finalement acceptées par le Conseil. Dans sa démarche de travail, le Comité devait déjà, à ce moment-là, privilégier la participation des organismes et des citoyens intéressés à l'organisation des loisirs communautaires; c'est dans le cadre d'un colloque qu'ils ont été invités à donner leur opinion.*

Les constatations dégagées au terme de ce colloque, à savoir en autres le sous-développement des secteurs socio-culturel et de plein air comparativement aux activités sportives, l'absence d'une structure d'accueil pour les activités spontanées, la discrimination envers certaines clientèles, la déficience de l'approche communautaire au niveau des quartiers, ont clairement démontré une absence de consultation et une méconnaissance des besoins de la population. Une telle mise en situation imposait aux dirigeants municipaux une prise de conscience qui les a amenés à approuver, quatre (4) ans plus tard (1982), une proposition de "Politique d'action communautaire" préparée par le Service des loisirs, à la lumière du rapport du Comité, et favorisant "l'approche communautaire comme orientation au développement du loisir et la décentralisation comme moyen privilégié de réorganisation de l'action municipale en loisir". Concrètement, les groupes communautaires (organismes de loisir et groupes géographiques et d'intérêt) ont le pouvoir de participer à la définition des orientations des services de la municipalité en matière de loisir.

Afin de concrétiser sa volonté de jouer "le jeu communautaire", la Ville se devait d'établir pour elle-même des politiques opérationnelles; aussi, la mise en application de cette "Politique d'action communautaire" commandait-elle l'établissement d'une structure organisationnelle apte à faciliter la réalisation de ses objectifs. En ce sens, le Comité de quartier est devenu l'élément-clé du partage des responsabilités et de la décentralisation du pouvoir au profit des organismes puisque l'animateur de quartier, à qui la Ville fournit les ressources financières nécessaires, est responsable du développement et de la gestion des services en loisir dispensés à la population de son territoire. Ce dernier doit agir de concert avec les groupes communautaires et à partir de la consultation des citoyens.

En valorisant la prise en charge par la population de ses expériences de loisir, la municipalité veut également distribuer ses argents d'une manière plus rationnelle dans un contexte économique difficile où il est devenu nécessaire de "faire des choix de priorités dans la réponse à la diversité des besoins des citoyens".

## 3. Cadre particulier de la consultation

Puisqu'il est désormais dans les habitudes et la volonté de l'administration municipale et des responsables du développement de mener des consultations sur tout projet d'aménagement du territoire ou d'implantation d'équipement, ou encore relativement aux nouvelles orientations dans le domaine du loisir, les expériences concrètes y sont fort nombreuses. Afin d'illustrer la démarche privilégiée par la municipalité au cours de ces consultations, trois (3) expériences types rattachées à trois (3) échelles différentes d'intervention méritent d'être mentionnées.

Dans le cadre d'un projet d'implantation d'un musée régional qui avait donné lieu à des divergences profondes d'opinions entre les principaux intervenants dans ce dossier et différents représentants du milieu, "l'administration municipale a pris sur elle de chercher à favoriser la formulation d'une proposition commune qui originerait du milieu". Ainsi, faisant suite à plusieurs réunions informelles tenues par divers groupes de la région intéressés par le projet, et après réception de nombreuses

lettres et propositions relatives à l'implantation de ce musée (lieu géographique, gestionnaires, vocation, etc.), les autorités municipales ont procédé à l'organisation de séances d'information-consultation sur une proposition de la Ville dans le double but de faire connaître publiquement ce qui avait été retenu de toutes les discussions antérieures et de recueillir de nouveaux avis.

Plus récemment, à l'échelle municipale, "la volonté de la Ville de se donner une politique de développement culturel d'abord à l'écoute du milieu" a conduit à la formation d'un comité de travail chargé de consulter tous les groupes culturels et socio-culturels actifs dans la municipalité, d'élaborer une proposition de politique à partir des besoins et des attentes exprimés et, ensuite, d'obtenir les réactions du milieu sur la proposition énoncée avant de la présenter au Conseil pour acceptation.

Finalement, à une échelle géographiquement réduite, le Service des loisirs, dans la démarche d'élaboration du plan-concept d'aménagement des parcs, a "la responsabilité d'associer le milieu au processus d'identification des besoins et des intérêts" par une consultation des citoyens devant influencer le choix des priorités et la nature des interventions. Le défi relevé par cette consultation populaire sur le réaménagement d'un parc urbain était de démontrer à l'administration municipale que de faire confiance aux gens et de chercher à connaître ce qui leur convient le mieux est un investissement rentable. Dans ce cas particulier, la démarche de consultation devait rejoindre trois (3) groupes-cibles: les usagers du parc, les résidants de son unité de voisinage et les organismes, qu'ils soient utilisateurs du parc ou préoccupés par son développement.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Chaque consultation étant particulière dans son contexte (objet, clientèle, rayonnement géographique), les ressources qui lui sont affectées sont adaptées à la situation, bien que la démarche poursuivie dans chacun des cas se rattache au modèle général d'intervention défini dans la "Politique d'action communautaire". Ainsi, la municipalité ou le Service des loisirs assume directement la planification et la réalisation de chacune des consultations, mais confie régulièrement à des groupes ou à des individus un mandat d'opération et d'analyse des résultats de la consultation.

A titre d'exemples, la consultation relative au projet d'implantation d'un musée régional a été menée par l'administration municipale alors que celle portant sur une "Politique de développement culturel" a été confiée à un comité de travail formé spécialement pour cette étude de diverses personnes reliées au milieu culturel. Dans le cadre de la consultation sur l'aménagement d'un parc urbain, le Service des loisirs a transmis la responsabilité du dossier à l'animateur de quartier, tel que prévu dans la structure opérationnelle (fonctions de l'animateur) et conformément au principe de décentralisation des pouvoirs; celui-ci a été appuyé dans sa démarche par un chargé de consultation (contractuel) qui a participé à la formulation des questionnaires et a réalisé les enquêtes auprès des usagers du parc.

Les sommes engagées dans la réalisation d'une consultation sont donc variables selon la nature du projet qui détermine les ressources humaines à intégrer. De manière générale, le coût de réalisation d'une consultation,

abstraction faite des ressources permanentes et des équipements déjà disponibles, se situe entre $2 000 et $5 000.

5. Information préparatoire à la consultation

L'une des conditions indispensables à l'approche communautaire retenue par la municipalité est la reconnaissance du droit du public à l'information. Dans le but de permettre aux citoyens d'organiser leur action de façon plus adéquate et efficace, le Service des loisirs a défini, de concert avec le Service des relations publiques, des mécanismes d'information leur permettant de connaître les politiques et les ressources municipales en matière de loisir. Plus encore, cette information diffusée se veut éducative afin de garantir une bonne compréhension des problèmes identifiés, des alternatives de solution et des conséquences des décisions prises.

En ce sens, plusieurs dépliants relatifs aux services en loisir, aux activités et aux programmes, au rôle du Centre de quartier sont mis régulièrement à la disposition du public. Cette information de base est complétée par l'action directe des animateurs de quartier. Ceux-ci sont les mieux placés pour définir les stratégies parce qu'ils connaissent très bien les besoins des citoyens du quartier.

Dans le cadre des consultations, des conférences de presse et/ou des communiqués formulant brièvement l'objet de la consultation, le niveau souhaité d'intervention de la population et l'utilisation des résultats obtenus sont diffusés par les médias locaux et régionaux. Au début des rencontres ou lors des sondages par questionnaire, les mandataires ou les chargés de consultation cherchent à définir clairement le contexte particulier de la consultation en cours. La procédure suivie est constamment adaptée à la situation présente. A certaines occasions, selon l'évolution du dossier comme ce fut le cas pour le projet d'implantation du musée régional, les gens impliqués doivent exprimer des avis sur une proposition déjà formulée en guise de point de départ de la discussion. Le plus souvent, cependant, la problématique relative à un projet ou à une recherche de solutions est définie avec les participants à l'intérieur de réunions; cette étape fait alors partie intégrante de la consultation.

6. Participation des citoyens à la consultation

Puisque la "Politique d'action communautaire" est synonyme d'une prise en charge par les citoyens de leurs expériences de loisir, "la participation directe de chacun des citoyens aux décisions de la municipalité concernant l'orientation, la distribution et la gestion des biens et services en loisir (budget, programmes, services, parcs, équipements) est certes un idéal à atteindre". Dans cette optique, à chaque consultation il importe au départ d'identifier les milieux-cibles c'est-à-dire les individus et/ou les groupes d'individus impliqués ou susceptibles d'être intéressés par le projet.

Pour la consultation sur l'aménagement d'un parc urbain, trois (3) groupes-cibles ont été identifiés, comme mentionné précédemment: les usagers du parc, les résidants de l'unité de voisinage du parc et les organismes utilisateurs du parc ou préoccupés par son développement. Les trois (3)

groupes ont été invités chacun à répondre à un questionnaire adapté à leurs besoins mais dont les thèmes se voulaient essentiellement les mêmes. Les résidants ont été convoqués, en outre, à une rencontre afin d'échanger en petites équipes, formées selon leur endroit de résidence, sur des questions posées collectivement. Quant aux organismes, ils étaient invités à rencontrer le chargé de consultation afin de lui transmettre directement leurs opinions propres. Au terme de la consultation, 227 usagers du parc et 17 organismes représentant plus de 18 000 présences annuelles dans le parc avaient été rejoints. La participation a été moins élevée chez les résidants avec seulement 25 personnes présentes à la rencontre dont 19 (représentant 17 familles) ont répondu au questionnaire sur une possibilité d'environ 200 familles identifiées. Cette faible proportion (à peu près 10%) a été considérée normale par rapport aux attentes (taux de retour escompté) et acceptable en raison de la représentativité et de l'intérêt des personnes présentes.

Lors de la consultation sur une "Politique de développement culturel", le comité de travail a reçu plus de 50 mémoires à la suite de sept (7) rencontres de consultation; cette forte participation a confirmé l'importance d'associer l'ensemble du milieu culturel à la définition d'une politique.

## 7. Suivi de la consultation

La Ville ayant optée, par résolution du Conseil, pour une formule qui non seulement encourage mais s'appuie sur un principe de participation des citoyens à la prise de décision, elle reconnaît à la population un double rôle: un rôle d'expression des besoins, c'est l'étape de la consultation; un rôle conseil sur des hypothèses de décision, c'est l'étape de la rétroaction. Ainsi, tous les projets liés aux besoins et attentes des citoyens sont soumis d'emblée à la consultation et, à l'intérieur du processus général, il est prévu que les propositions retenues en première analyse soient retournées à la population avant la prise de décision par le Conseil de ville. Cette étape permet de vérifier si le résultat est satisfaisant et conforme aux désirs; en cas de divergence de vues, des ajustements sont encore possibles entre les partenaires.

## 8. Bilan des expériences menées

### a) niveau de satisfaction

Les diverses expériences de consultation menées depuis trois (3) ans surtout se sont avérées très concluantes. La qualité exceptionnelle des bénévoles, leur engagement, l'implication de certains professionnels du milieu, l'assurance pour la population d'un résultat, la bonne participation des citoyens liée au sentiment d'une volonté politique et administrative des élus municipaux de les associer à la définition des orientations en loisir sont autant d'éléments qui garantissent le succès de ces opérations à tous les niveaux.

### b) avantages perçus

Pour le Conseil de ville, les avantages de la consultation se mesurent aux grandes économies réalisées, d'une part, par le biais des investissements centrés essentiellement sur la satisfaction des besoins identifiés

(rentabilité et réalisme quant aux aménagements et aux équipements nouveaux) et, d'autre part, par la volonté d'une prise en charge du loisir par les citoyens, encourageant ainsi le bénévolat à plusieurs niveaux. A cet effet, les retombées des sommes accordées en subvention aux organismes de loisir peuvent être multipliées par dix (10).

Les responsables du Service des loisirs qui agissent en qualité de support auprès des groupes bénévoles et à titre de ressources-conseils auprès du Conseil de ville voient se confirmer concrètement l'engagement des administrateurs face à la population et constatent l'implication toujours plus grande des citoyens, implication qu'encouragent certes une meilleure identification des besoins et une collaboration réelle à la mise en oeuvre des services en loisir.

Pour la population, les avantages de la consultation dépassent la simple expression des besoins et des aspirations et tiennent des réalisations (aménagements, équipements, programmes) qui sont le reflet de sa volonté puisqu'elle y retrouve les particularités auxquelles elle tenait.

c) difficultés rencontrées

La difficulté générale de la consultation est davantage reliée aux objets de consultation qu'à la démarche elle-même en ce sens que le monde culturel et celui du plein air ont une approche très différente de celle du milieu sportif. Aussi, il faut s'assurer dans chaque cas que l'approche est adaptée aux particularités du sujet et aux groupes visés. Etant donné que les gens sont invités à participer à la définition même de la problématique, il importe de noter également la difficulté parfois rencontrée dans l'expression claire de leurs besoins et préoccupations. A un autre niveau, il faut noter qu'occasionnellement certains élus s'impliquent plus difficilement dans "le jeu communautaire".

9. Impact de la consultation

L'impact des diverses expériences de consultation est désormais lié à l'adoption de l'approche communautaire et à la mise en place d'une structure organisationnelle sous-jacente, résultat (impact) d'une première consultation réalisée par un comité ad hoc du Conseil en 1978. Cette approche garantit l'association des citoyens à toutes les étapes de la réalisation de projets en loisir, y compris dans certains cas la co-gestion ou la gestion de programmes et d'équipements, et assure forcément une plus grande satisfaction des besoins et des aspirations de la population par l'influence qu'elle exerce au niveau de la prise de décision. Dans ce climat de confiance, les citoyens ont même été à quelques reprises initiateurs de projets.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

En accord avec l'approche communautaire, le processus de consultation est déjà intégré à la structure, même si tous les mécanismes de participation ne sont pas encore implantés. "Suite aux recommandations du Comité ad hoc, la Ville s'engage à mettre en place au niveau municipal un Comité consultatif sur le développement du loisir". Cette structure qui sera composée de

présentants des groupes communautaires et des associations de loisir représentatifs des besoins de la population sera mise sur pied une fois que les Comités de quartier seront bien formés et implantés, de manière à avoir une véritable délégation au sein du Comité. Ce dernier "sera un organisme permanent de consultation et aura pour tâche de seconder et éclairer le Conseil de ville dans ses décisions". Il sera probablement l'instance du choix des grandes priorités en matière d'aménagement.

Ainsi, le cheminement fonctionnel de la consultation-décision se présente comme suit: les groupes communautaires de voisinage se rencontrent et se concertent au niveau du regroupement de quartier; les associations à caractère sportif, socio-culturel et de plein air se rencontrent et se concertent au niveau du Comité consultatif de développement qui rend compte des différents avis et demandes au Conseil; après la prise de décision du Conseil, c'est le Comité consultatif qui en assure le suivi auprès des divers groupes.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Ce serait de faire fausse route que de mettre un guide technique à la disposition des municipalités parce que chaque consultation a ses particularités, tout comme chaque clientèle et chaque environnement. Il faut s'assurer d'abord d'une volonté réelle des élus et des responsables du loisir de voir les citoyens prendre en charge l'organisation et le développement de ce secteur d'activité.

Le contenu du guide devrait avant toute chose s'arrêter à l'élaboration de certains principes à savoir: que les gestionnaires aient une volonté ferme de croire que les citoyens sont ceux qui peuvent le mieux orienter les responsables de l'organisation et du développement de services en loisir parce qu'ils en sont les utilisateurs; que les gestionnaires acceptent dans leurs habitudes de mettre des argents et du personnel compétent à la réalisation de consultations.

Pour ce faire, le ministère devrait fournir des ressources financières aux municipalités afin qu'elles se donnent d'abord un plan d'ensemble en matière de loisir. Aussi, il doit mettre de l'avant un programme cadre à l'intérieur duquel serait énoncés certains principes et certaines exigences de fonctionnement, incluant la nécessité de consulter la population pour l'élaboration de ce plan d'ensemble qui devrait tenir compte aussi des municipalités voisines et de la région. Ce plan visera, en autres, à éliminer le problème de sur-équipement rencontré dans certaines villes. Lors de l'élaboration d'un plan d'aménagement ou d'un projet d'implantation d'un équipement, il obligera les municipalités à se doter également d'un plan de gestion de ces équipements, ceci afin de se montrer plus réaliste par rapport aux besoins de la population (éviter les "éléphants blancs"). Toute cette démarche doit comprendre une volonté réelle de faire participer les citoyens. La promesse de subventions sous certaines conditions devrait activer la motivation des gestionnaires.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 19
**Titre du (des) répondeur(s) :** Directeur du Service des loisirs

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** plus de 100 000 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** de service et industrielle

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 70

**postes temporaires / à temps partiel :** 450

**organismes de loisir (nb) :** 130

**bénévoles (nb) :** 2 200

**ententes avec :** commissions scolaires
cégep
fabriques paroissiales

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

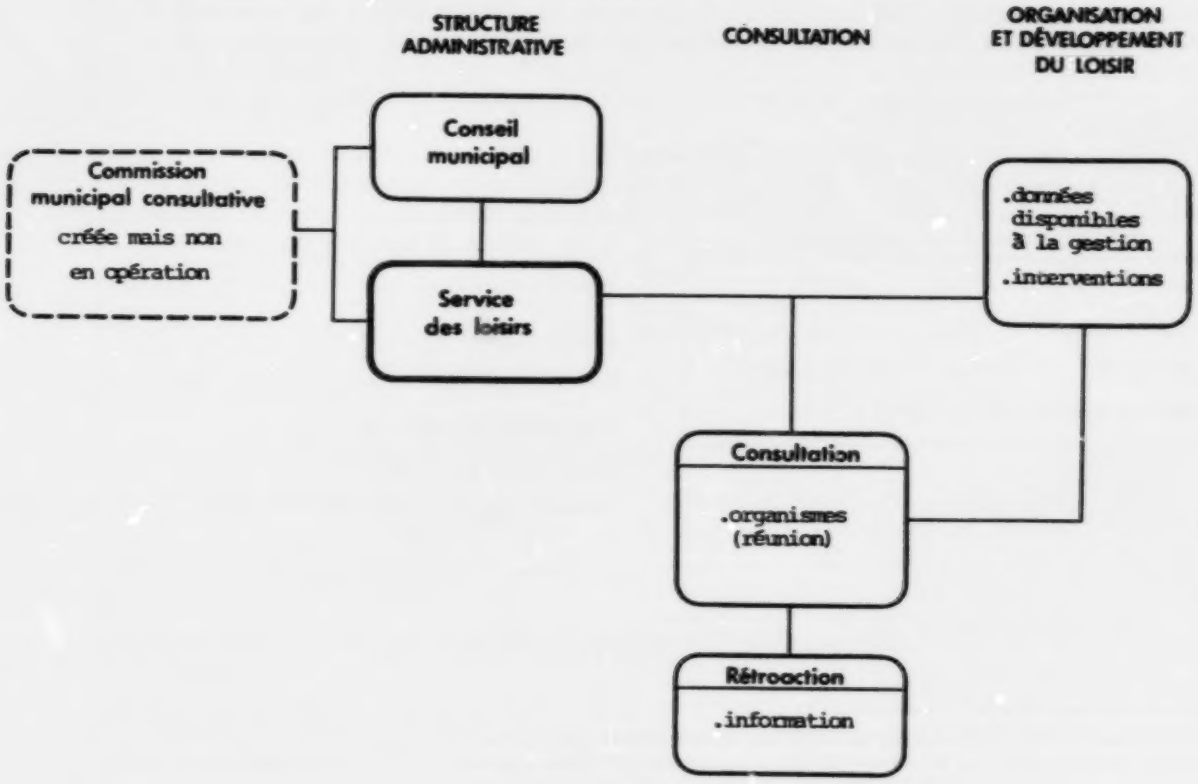
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | | |
| groupes restreints | | ✓ | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | Depuis 1980 | | | |
| **objet** | activités sectorielles | | | |
| **forme** | réunions mensuelles | | | |
| **mandataire** | Service des loisirs | | | |
| **chargé de consultation** | permanents | | | |
| **population consultée** | organismes | | | |
| **participation** | satisfaisante | | | |

# Fiche analytique

## 1. Intégration de la consultation à l'organisation du loisir




## 2. Motivation par rapport à la consultation

*Guidée par la volonté de mieux connaître l'état du loisir et les besoins de la population en cette matière, la municipalité s'est mise à l'écoute des organismes de loisir et entend assurer une présence active auprès des responsables de ces organismes. Dans cet esprit, le Service des loisirs se doit de jouer un rôle de coordination et de support auprès d'organismes de loisir davantage autonomes et capables d'assurer une programmation conforme aux désirs de la population. La consultation est associée à un processus de cueillette d'informations qui intervient de façon significative dans la prise de décision, exerçant des effets positifs au niveau des opérations quotidiennes. La prise de décision doit embrasser des facettes trop nombreuses et complexes pour être soumises à la population.*

## 3. Cadre particulier de la consultation

*La programmation en loisirs de cette municipalité repose en majeure partie sur les activités offertes par des organismes incorporés indépendants. Le Service municipal des loisirs organise certes plusieurs activités récréatives, mais ses efforts visent surtout à appuyer techniquement les organismes indépendants et à s'assurer que la concertation entre ces organismes sera suffisante pour garantir à la population des activités qui répondent à ses besoins.*

Pour exercer son rôle de coordonnateur, le Service des loisirs devait connaître le mieux possible l'état du loisir dans la municipalité et devait, également, être en mesure de soumettre des avenues de solution, sinon des solutions directes aux problèmes que posent l'organisation et le développement du loisir. C'est dans ce contexte que la nécessité d'entretenir des relations suivies qui permettraient l'échange d'informations entre le Service et les organismes a donné lieu à la tenue de réunions régulières mensuelles au cours desquelles les problèmes sont discutés et des solutions apportées lorsque nécessaire.

Ces réunions mensuelles regroupent les représentants ou les présidents des dix-huit (18) Comités de loisir de quartier que compte la municipalité. Ces Comités représentent les organismes de loisir du territoire qu'ils couvrent respectivement. C'est au cours de ces réunions qu'ils peuvent faire valoir leur point de vue auprès des membres permanents du Service des loisirs. Si ces réunions constituent le canal privilégié par le Service des loisirs pour l'échange d'information, il n'en est pas moins possible de les rencontrer en toute autre occasion, advenant que l'on préfère discuter d'un problème à l'extérieur de ce cadre particulier.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

Les ressources humaines nécessaires à la tenue des réunions proviennent non seulement du Service des loisirs mais également des organismes. Le budget nécessaire au financement de ces réunions est évalué entre $15 000 et $20 000 par année.

5. Information préparatoire à la consultation

L'ordre du jour distribué aux représentants des 18 Comités de loisir au début de chacune des réunions constitue l'essentiel de l'information qui leur est transmise.

6. Participation des citoyens à la consultation

La participation ne vise ici que les représentants des Comités de loisir. Ces personnes sont les plus intéressées et les plus impliquées dans le domaine du loisir et représentent, de ce fait, des interlocuteurs à privilégier. La collaboration de ces personnes, leur motivation et leur assiduité à participer aux réunions mensuelles de concertation n'ont d'ailleurs jamais fait défaut.

7. Suivi de la consultation

Un compte tendu des réunions mensuelles est distribué aux seuls représentants des Comités de loisir; il permet d'aborder le loisir, dans son ensemble, à l'échelle de la municipalité et fournit à chaque organisme un cadre de référence pour l'élaboration de sa programmation. Les rencontres mensuelles permettent, par ailleurs, de mieux comprendre l'état du loisir dans la municipalité et favorisent la concertation entre les intervenants. Le résultat des échanges d'idées influence directement l'organisation et le développement des activités de loisir dans la municipalité.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Cette forme de consultation semble tout à fait satisfaisante si l'on en juge par l'intérêt des participants aux réunions mensuelles.

b) avantages perçus

En fournissant aux responsables du Service des loisirs l'occasion d'échanger sur une base régulière, la consultation garantit une perception plus juste de la réalité en matière de loisir municipal.

c) difficultés rencontrées

Il arrive parfois qu'un sujet à l'ordre du jour n'offre d'intérêt que pour un groupe particulier et s'éloigne des problèmes généraux que l'on souhaiterait discuter. Lorsque trop souvent répétée, cette situation agit sur l'assiduité de certains représentants.

9. Impact de la consultation

Les consultations réalisées dans cette municipalité ont permis de satisfaire des besoins non seulement au niveau des organismes mais également au niveau de la population même. Plusieurs projets ponctuels ont ainsi vu le jour et ont fourni l'occasion de réaliser une plus grande concertation entre les intervenants.

Le Service des loisirs cherche toujours une participation et une implication plus active des citoyens à l'organisation et au développement du loisir mais ne voit pas, pour le moment, la nécessité de réaliser d'autres formes de consultation car les réunions remplissent bien leur rôle. Dans ce contexte, on a proposé récemment aux organismes un nouveau partage des responsabilités mais cette proposition n'a pas rencontré l'assentiment général de sorte que la formule actuelle semble encore la meilleure.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

On serait en faveur de la création d'une structure permanente de communication qui permettrait non seulement d'être en constante relation avec la population mais également avec les gouvernements régionaux (M.R.C.) et supérieurs. On serait particulièrement ouvert à une formule de concertation entre les responsables de loisir de la M.R.C. afin d'entrevoir une collaboration plus étroite dans ce domaine.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

Il serait souhaitable qu'un guide sur la consultation vienne préciser les principales étapes de réalisation d'une consultation efficace.

# Fiche descriptive

**Municipalité-ressource no :** 20
**Titre du (des) répondeur(s) :** Adjoint au gérant
Conseiller (appel téléphonique)

## GÉNÉRALITÉS

### IDENTIFICATION DE LA MUNICIPALITÉ

**catégorie de taille :** plus de 100 000 hab.

**type :** urbaine

**vocation :** de service et industrielle

**état de la population :** jeune

### MODE DE GESTION DU LOISIR

**structure administrative :** Service des loisirs

**postes permanents :** 110

**postes temporaires / à temps partiel :** 2 000

**organismes de loisir (nb) :** 1 000

**bénévoles (nb) :** quelques milliers

**ententes avec :** commissions scolaires locales et régionale
cégep

## DÉMARCHE DE CONSULTATION

### POPULATION VISÉE ET FRÉQUENCE DES CONSULTATIONS

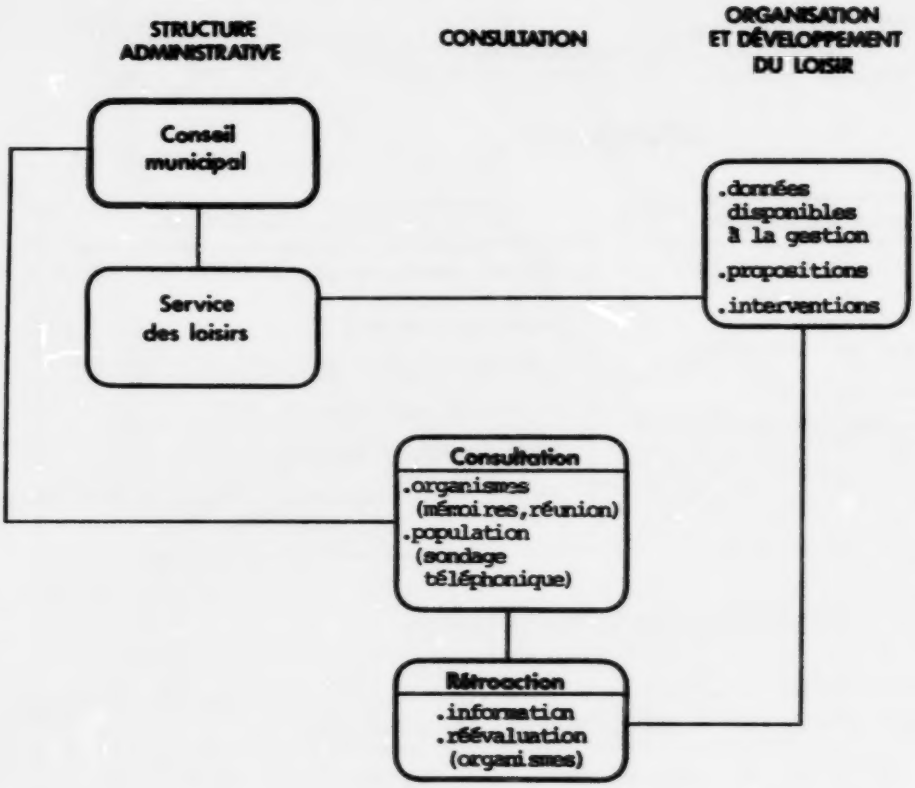
| population visée \ fréquence | occasionnelle | régulière | permanente |
|---|---|---|---|
| population en général | | ✓ | |
| groupes restreints | | ✓ | |

### EXPÉRIENCES TYPES

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **année** | 1983 | 1982 | 1982 | |
| **objet** | transport en commun | besoins et aspirations en loisir | budget | |
| **forme** | sondage, mémoires et réunion | mémoires, sondage et réunion | colloque | |
| **mandataire** | Ville | Ville | Ville | |
| **chargé de consultation** | permanents et consultants | permanents et consultants | permanents | |
| **population consultée** | population en général | organismes et population | groupe restreint | |
| **participation** | satisfaisante | satisfaisante | satisfaisante | |

# Fiche analytique

1. *Intégration de la consultation à l'organisation du loisir*




2. *Motivation par rapport à la consultation*

*Dans un contexte économique difficile où il est jugé impérieux de gérer la décroissance des budgets, la notion de responsabilités partagées entre l'administration municipale et les citoyens a été mise de l'avant dans un processus global de consultation. Ainsi, la consultation se veut un outil de gestion efficace faisant appel à la solidarité des citoyens face à l'identification de leurs besoins collectifs et au réalisme de l'administration municipale quant à son intervention dans le milieu. Pour ce faire, la démarche de consultation doit nécessairement déboucher ici sur des actions concrètes qui rendent compte, dans la mesure du possible, des volontés des deux (2) partenaires.*

*Cet outil qui "se veut un juste milieu entre agir sans consulter et consulter sans agir" ne sera toutefois pas utilisé sur une base permanente, mais plutôt chaque fois que l'administration municipale jugera à propos ou sera tenue de consulter ses citoyens.*

3. Cadre particulier de la consultation

La consultation des organismes et des utilisateurs de loisirs s'inscrit donc dans un concept élargi de la consultation des citoyens sur les grandes orientations de leur ville. A ce propos, outre les consultations déjà menées sur les problèmes du loisir et du transport en commun, l'administration municipale a identifié deux (2) autres objets de consultation à court terme, à savoir d'abord l'aménagement du territoire, puis l'industrie et le développement économique incluant la problématique de l'agriculture.

Ce concept, mis de l'avant par la nouvelle administration municipale en 1982, propose une démarche permettant d'intégrer davantage les citoyens aux orientations de la ville en matière d'organisation et de développement du loisir en ce sens qu'il prévoit, à l'intérieur du processus de consultation, une étape dite de "négociation" entre l'administration municipale et les délégués des organismes de loisir sur des propositions d'actions à responsabilités partagées.

De manière plus précise, le cadre de cette consultation sur le loisir reposait sur la nécessité d'identifier, avec les citoyens, des moyens de réduire le rythme de croissance des dépenses, ce qui forçait une prise de conscience collective de la gravité et de l'urgence de la situation. Afin d'orienter les efforts de réflexion et de garantir l'implication des citoyens, l'administration municipale a énoncé, à l'intérieur d'un document écrit, la problématique générale de la consultation et certains principes directeurs que la Ville entendait suivre au cours des prochaines années en matière de loisir. Afin de mieux mesurer l'importance accordée à la définition claire et précise de la problématique ayant précédé la démarche de consultation et, de ce fait, bien saisir les motivations qui en sont à l'origine, voici quelques-uns de ces principes:

- la Ville remet en cause son rôle d'agent de développement du loisir pour s'orienter plutôt vers un rôle d'agent de rationalisation des ressources en loisir;

- la Ville entend, partout où c'est possible, partager avec les citoyens ses responsabilités en matière de loisir de façon à ce que ceux-ci participent non seulement à l'élaboration et à l'exécution des projets mais aussi à leur gestion;

- la Ville entend mettre en place divers mécanismes destinés à stimuler et à promouvoir le bénévolat.

4. Moyens techniques et financiers utilisés

En dépit des nombreuses ressources disponibles au sein même de la municipalité (personnel, équipements, locaux), le coût de réalisation de la consultation sur le loisir s'élève à $45 000. Une part importante de ce budget est imputable à la production d'un document de 56 pages produit aux fins de cette consultation (problématique, faits saillants, profil des divers services de loisir, propositions d'économies budgétaires) et distribué à chacun des organismes de loisir existants dans la municipalité de même qu'aux citoyens désireux de s'impliquer à titre individuel dans la consultation.

Presque toutes les étapes de la consultation (organisation, élaboration du document d'information, synthèse des mémoires, négociation des propositions d'intervention) ont été réalisées par des membres du personnel permanent de la municipalité; l'administration a quand même eu recours à une firme de consultants à trois (3) niveaux:

. sondage exploratoire (recherche qualitative) auprès d'un échantillonnage restreint, devant fournir des éléments à la préparation de la consultation et à l'élaboration du document d'information;

. sondage téléphonique auprès de 1 000 citoyens, complémentaire à la consultation des organismes de loisir;

. animation des rencontres publiques relatives à la présentation des mémoires et à la négociation des propositions, ceci dans l'optique d'une plus grande objectivité dans l'interprétation des diverses interventions.

5. Information préparatoire à la consultation

La nature de l'information fournie a déjà été exprimée sous le thème de la "problématique". Les moyens utilisés pour diffuser cette information ont été les suivants: radiodiffusion, journaux locaux (au nombre de trois (3)), affichage et document de consultation mis à la disposition des citoyens intéressés.

6. Participation des citoyens à la consultation

Bien que la problématique de la consultation sur le loisir s'étendait à tous les citoyens, qu'ils soient ou non actifs dans les organismes de loisir, la forme de participation suggérée par la présentation de mémoires et la diffusion indirecte des documents d'information à la population en général n'ont permis de rejoindre que les organisateurs et les utilisateurs de loisirs organisés ou encadrés. Ainsi, sur 250 mémoires reçus, 10 seulement venaient d'individus non identifiés à un organisme. Malgré le haut niveau d'implication des organismes de loisir, l'analyse des mémoires a permis de constater que ceux-ci défendent des intérets qui ne semblent pas toujours répondre aux aspirations et aux besoins de la collectivité, d'où la nécessité de sonder l'opinion de la population en général par la réalisation subséquente d'une enquête téléphonique auprès d'un échantillonnage de 1 000 individus. Le taux de réponse estimé à 95% a démontré la nécessité d'une action plus directe auprès de la "majorité silencieuse" si l'on veut connaitre toutes les avenues possibles, puisque cette démarche aura permis de préciser entres autres les préférences d'une partie de la population pour des loisirs non encadrés (pistes cyclables, plein air, bibliothèques).

7. Suivi de la consultation

L'originalité de ce processus de consultation repose sur l'existence d'une étape de négociation entre l'administration municipale et les organismes de loisir sur des propositions d'actions à responsabilités partagées. Par cette démarche qui garantit une certaine forme d'engagement de la part des

élus municipaux, les citoyens sont par le fait même assurés d'un résultat en termes de changements au niveau des grandes orientations en matière de loisir ou encore d'interventions concrètes dans le milieu. Un cahier des propositions faisant la synthèse des commentaires et des recommandations issus des mémoires et du sondage de l'opinion des citoyens en général, était mis à la disposition des intervenants de cette négociation.

Dans cette étape de négociation, il importe de mentionner que la ville s'est fait elle-même le porte-parole, via les résultats du sondage, des milliers de citoyens qui n'ont pas participer à la rencontre.

8. Bilan des expériences menées

a) niveau de satisfaction

Prenant en considération le taux de réponse (95%) au sondage téléphonique complémentaire aux recommandations des organismes de loisir (250 mémoires), la consultation sur le loisir a répondu largement aux attentes de l'administration municipale. Cette réussite est attribuable principalement à la planification et à l'organisation de l'ensemble de la démarche d'une part, et au rôle des agents de liaison des huit (8) secteurs géographiques de la municipalité d'autre part.

b) avantages perçus

La consultation comporte des avantages communs à toutes les parties impliquées, que ce soit l'administration municipale, le responsable du loisir ou la population, en ce sens qu'elle permet de préciser les aspirations et les besoins de la population sur la base desquels il sera possible d'établir des priorités en matière de loisir. La relation plus étroite entre la population, les organismes et la municipalité est favorable à l'apparition d'idées nouvelles, à l'avantage encore de chacun des partenaires.

c) difficultés rencontrées

L'une des difficultés majeures provient de la non implication de la masse à la vie municipale et de la nécessité de palier à cette absence par des interventions plus directes, non prévues au départ. Toutefois, forts de cette expérience, les initiateurs de la consultation sur le transport en commun ont corrigé leur stratégie en adressant directement à chaque foyer le document d'information relatif à la consultation et en les invitant à s'impliquer en tant qu'usagers actuels ou potentiels de ce service public.

Au niveau de l'analyse des résultats, il faut souligner la difficulté que représente la synthèse des nombreux mémoires reçus en contrepartie des avantages que cette formule de consultation présente par l'abondance des suggestions qui en découlent.

Finalement, du point de vue des motivations propres à chacun des individus ou des groupes en présence, il ressort, d'une part, que les organismes de loisirs ont souvent cherché à défendre des intérêts particuliers trop loin de la prise de conscience collective recherchée par

la consultation et, d'autre part, que certains groupes, en regard de leurs visées politiques, ont tenté de décourager les efforts déployés par les bénévoles dans leur recherche d'éléments de solution.

9. Impact de la consultation

Puisque le processus global de consultation conduisait à une étape de négociation entre l'administration municipale et les citoyens sur des propositions issues des volontés des deux (2) parties, les répercussions à court terme s'en sont trouvées atténuées; certains ajustements imposés par la consultation ont été amorcés dès cette négociation alors que d'autres modifications ont été mises en application avec les nouvelles programmations.

Toutefois, c'est après un délai d'un an que cette consultation prend son véritable sens, en ce qu'elle débouche sur une proposition de restructuration complète des activités de loisir. Par les changements organisationnels proposés dans cette nouvelle structure, les dirigants municipaux entendent rencontrer les objectifs qu'ils s'étaient fixés à la veille de la consultation, "soit de rationaliser les ressources humaines, financières et matérielles de la ville et d'améliorer le service à la clientèle".

Certains éléments de cette structure permettent d'évaluer directement l'impact de la consultation en termes d'une plus grande satisfaction des besoins de la population et d'une plus grande participation des citoyens à la gestion. Ainsi, partant du principe de décentralisation, "le territoire de la municipalité se divisera en six (6) secteurs à partir desquels on appliquera l'ensemble des énoncés des principes et des propositions d'interventions" négociées avec les citoyens. Afin de garantir une prise de décision à cette échelle, chaque secteur sera doté d'un "Bureau municipal de loisir à l'intérieur duquel les services de la ville seront offerts aux fins du secteur"; ce bureau "devra voir à la mise en place d'une Commission de loisir regroupant les organismes bénévoles oeuvrant dans le secteur". Pour permettre l'expression des besoins des deux (2) types d'utilisateurs, c'est-à-dire ceux d'activités structurées et ceux d'activités non-encadrées, la Commission sera chargée de la concertation des groupements bénévoles et de la consultation annuelle de la population du secteur. Cette double démarche lui permettra d'établir les priorités, puis de gérer avec le responsable du bureau municipal les ressources en loisir du secteur.

Dans cette nouvelle structure, qui sera éventuellement effective au 1er janvier 1984, "la base de la vie de secteur repose sur la prise en charge des citoyens". Afin d'y assurer une vie intense et active, la ville y exercera "son rôle en termes de services de support et d'animation en relation étroite avec les gens du secteur". Dans cette optique générale, la ville entend mettre en place des mécanismes destinés à stimuler et à promouvoir le bénévolat.

10. Pertinence d'une structure permanente de consultation

Au moment de l'entrevue, la municipalité n'a pas dévoilé ses intentions à l'égard d'une telle proposition de restructuration, le rapport-synthèse n'ayant pas encore été soumis à l'examen des fonctionnaires; la réception du rapport résulte d'un deuxième contact téléphonique avec un membre du

Comité exécutif de la Ville. De la lecture de ce document, il ressort que cette structure de décentralisation traduit une volonté ferme de la municipalité de consulter la population sur une base permanente à l'échelle des secteurs, par le biais de la Commission de loisir et du bureau municipal de secteur.

11. Attentes exprimées par rapport à un guide

De prime abord, le répondeur se montre peu favorable à l'élaboration d'un guide par le ministère parce qu'il craint qu'une telle formule cherche à imposer aux municipalités certains mécanismes de consultation.

Ce n'est qu'après avoir obtenu plus d'explications de la part de la firme quant au sens et au contenu probable de ce document que son utilité a été reconnue pour d'autres municipalités peu ou pas engagées dans la consultation. En raison du concept de consultation récemment développé par l'administration municipale et de l'expérience très concluante sur la question du loisir, la municipalité n'attend rien de particulier d'un tel guide mais croit cependant que sa propre expérience pourrait ainsi être profitable aux autres.

# ANNEXE 2
# Plan d'entrevue

## PARTIE I - GENERALITES

### IDENTIFICATION

Nom de la municipalité
Nom de la M.R.C. et de la région administrative
Répondeur(s) et titre(s)

Nombre de personnes siégeant au Conseil municipal
Date de la dernière élection
Est-ce un nouveau Conseil?

Population en 1976, 1981 et 1983
Y a-t-il eu des annexions ou des fusions récemment? Si oui, lesquelles?
et en quelle année?

### CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Etat de la population: .jeune
.vieillissante

Type de municipalité: .rurale
.semi-urbaine
.urbaine

Vocation de la municipalité: .agricole
.industrielle
.de service
.résidentielle
.de villégiature ou touristique

Activité(s) économique(s) de base de la municipalité

### MODE DE GESTION ET DYNAMISME DU LOISIR

Structure municipale de loisir: .Service municipal des loisirs
.Commission municipale exécutive
.Commission municipale consultative
.Organisme privé (mandaté)
.Comité local de loisir

Effectifs: employés permanents
employés temporaires et à temps partiel

Nombre d'organismes de loisir sans but lucratif

Nombre de bénévoles (du Service et des organismes)

Budget alloué au loisir en 1978 et 1983
% du budget global de la municipalité pour 1978 et 1983
(S'il y a lieu, inclure le budget des organismes de loisir et/ou les subventions municipales accordées à ces organismes)

Au chapitre du loisir, la municipalité a-t-elle conclu des ententes avec les organismes suivants et si oui, quel est l'objet de ces ententes?

.M.R.C.
.autre(s) municipalité(s); si oui, lesquelles?
.commission(s) scolaire(s), si oui, lesquelles?
.clubs privés (à l'exclusion des organismes sans but lucratif)
.autres, précisez

Situation du loisir:

- En ce qui concerne les équipements: terrain de jeux, parc, aréna, piscine, gymnase, etc.;

- En ce qui concerne la programmation: activités physique et sportive, socio-culturel, plein air, loisir touristique;

- En ce qui concerne la participation aux activités: forte, moyenne ou faible

PARTIE II - DEMARCHE DE CONSULTATION

PROBLEMATIQUE

1. Combien de fois avez-vous consulté au cours des 5 dernières années, quels que soient la forme et l'objet de ces consultations? Pour chaque cas, fournir l'année et la saison de l'opération, l'objet de la consultation et la formule utilisée. (Si le répondeur ne peut identifier d'occasions ou d'objets précis) Que faites-vous pour connaître les besoins de la population?

2. D'où originait la volonté de ces consultations?

.Conseil municipal
.Responsable du Service
.Commission municipale consultative
.organismes de loisir
.population
.autres, précisez

3. Est-ce que le cadre de ces consultations s'en tenait aux limites municipales? Si non, précisez.

4. Considérez-vous qu'il serait avantageux dans certains cas particuliers, que la consultation soit menée à l'échelle de la M.R.C.? (p.e. implantation d'un équipement majeur, partage des coûts, programmation commune en loisir, etc.).

5. Advenant que la consultation soit effectuée à l'échelle de la M.R.C., vous semble-t-il préférable que les résultats soient alors analysés à l'échelle de la M.R.C. ou de chaque municipalité?

6. Considérez-vous que la population doit-être impliquée dès l'émergence d'un problème où dès qu'un projet est mis de l'avant, et qu'elle puisse participer, d'une façon quelconque, à l'élaboration de solutions possibles? Précisez.

ADMINISTRATION

(Pour chacune des consultations)

7. Qui a été mandaté pour réaliser la consultation?

   .Service des loisirs
   .Commission municipale consultative
   .Comité (d'étude ou des loisirs)
   .permanents(s)
   .organisme(s) de loisir

8. Ce mandat était-il officiel? Si non, a-t-elle été réalisée avec l'accord du Conseil?

9. De quels moyens techniques et financiers le mandataire disposait-il pour chaque consultation?

   - En ce qui concerne le personnel: permanent, bénévole, contractuel, consultant, etc.;

   - En ce qui concerne les équipements: audio-visuel, locaux, reprographie, autres;

   - En ce qui concerne le budget: global, % alloué au personnel non régulier et % alloué à l'équipement et aux services supplémentaires

   (Dans le cas où la formule utilisée n'a engagé aucun budget particulier) Quels moyens seriez-vous prêt à accorder à la consultation?

PLANIFICATION

(Pour chacune des consultations)

10. Qui devait-on rejoindre au moment de la consultation?

    .population en général
    .échantillon de population
    .organismes de loisir
    .autres, précisez

11. Et qui a-t-on effectivement consulté? Pourquoi?

12. Avez-vous privilégié un moment particulier pour la consultation? Si oui, quand et pourquoi? Combien de temps a-t-elle durée?

13. Quel(s) modèle(s) de consultation avez-vous privilégié(s)?

    .réunion
    .colloque
    .sondage par questionnaire (téléphone, poste ou porte à porte)
    .autres, précisez

14. Pour quelle(s) raison(s) vous êtes-vous rattachés à ce(s) modèle(s)?

.budget
.objet de la consultation
.temps
.facilité d'application
.autres, précisez

MOTIVATION

15. Quelle importance et quel sens donnez-vous à la consultation en général?

16. Voyez-vous d'un bon oeil que l'on consulte les gens dans divers domaines de la vie municipale? Pourquoi?

17. Croyez-vous que c'est un processus qui risque d'ajouter à la qualité de vie des citoyens? Pourquoi?

18. Nonobstant la volonté générale de décentraliser les décisions en matière de loisir et de concrétiser le rôle de maître d'oeuvre des municipalités, pensez-vous que la consultation comporte des avantages particuliers pour le Conseil municipal, le responsable du loisir et la population? Si oui, lesquels?

19. Jusqu'à quel point et de quelle manière la consultation devrait-elle être intégrée au processus décisionnel en matière d'orientation et de développement du loisir?

20. Et d'après-vous, comment la population perçoit-elle son rôle à ce niveau?

OPERATION

(pour chacune des consultations)

21. Selon vous, quel a été le niveau de succès de l'opération?

22. Et à quoi attribuez-vous ces résultats?

.planification
.information
.organisation
.participation
.intérêt du sujet
.urgence du projet ou du problème
.autres, précisez

23. Quel a été le taux de participation?

24. Ce taux a-t-il rencontré vos attentes? Expliquez.

25. Quels moyens avez-vous utilisés pour favoriser la participation?

.médias d'information
.avis public, affichage
.réunion préparatoire
.lettre de convocation
.autres, précisez
.aucun (pourquoi?)

26. Suite à cette(ces) expérience(s), utiliseriez-vous les mêmes moyens? Si non, en auriez-vous d'autres à suggérer? Lesquels?

27. Dans l'ensemble du processus opérationnel, quels sont les problèmes les plus susceptibles d'être rencontrés à chacune des étapes de la consultation même?

28. Lors de cette(ces) consultation(s), a-t-on soumis à la population une problématique générale ou encore des éléments préétablis de solution? Pourquoi?

29. (S'il y a eu plusieurs consultations) Quelle consultation s'est opérée la plus facilement? Pourquoi?

ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

(Pour chacune des consultations)

30. Qui a effectué l'analyse et l'interprétation des résultats?

.conseiller(s)
.permanent(s)
.Comité
.contractuel(s)
.consultant
.bénévoles

31. Comment et sous quelle forme ces résultats ont-ils été compilés?

.commentaire (verbal ou écrit)
.rapport
.compilation statistique
.document cartographique
.autres, précisez

32. Avez-vous éprouvé des problèmes particuliers lors de l'analyse et de l'interprétation des résultats? Si oui, lesquels?

33. Cette information a-t-elle été retournée à la population? Si oui, sous quelle forme? Si non, pourquoi?

34. Dans le processus de décision, a-t-il été prévu que la population puisse se prononcer sur les propositions ou les interventions issues de la consultation? Expliquez.

## ORGANISATION ET DEVELOPPEMENT DU LOISIR

(Pour chacune des consultations)

35. L'information récoltée a-t-elle permis de préciser les attentes, les préférences et les craintes de la population quant à l'objet de la consultation? Expliquez.

36. Les désirs exprimés par la population se sont-ils inscrits dans le sens des politiques mises de l'avant par le Conseil en matière de loisir (ou tout organisme privé de gestion)?
Si non, y a-t-il eu un ajustement des interventions prévues du Conseil?
Si non, pourquoi?

37. Est-ce que la consultation a donné lieu à des propositions ou des projets concrets, prévus ou non dans le cadre de cette consultation? Si oui, précisez.

38. Verriez-vous certains avantages à ce que la municipalité ou la M.R.C., soit dotée d'une structure permanente de consultation? Pourquoi? Si oui, comment la verriez-vous?

39. Quelles sont vos attentes par rapport à un guide sur la consultation, par rapport au contenu, à sa présentation? Y verriez-vous certaines autres formes de support? Lesquelles?